

我が国における総合型地域スポーツクラブの現状 : NPO法人スポーツクラブとJリーグクラブからのメッ セージ

著者	清雲 栄純
出版者	法政大学スポーツ健康学部
雑誌名	法政大学スポーツ健康学研究
巻	9
ページ	1-31
発行年	2018-03-30
URL	http://doi.org/10.15002/00021274

[原著]

我が国における総合型地域スポーツクラブの現状 ー NP0 法人スポーツクラブと J リーグクラブからのメッセージ

Current situation of the comprehensive sports clubs in Japan Message from J league club and specified nonprofit corporation SPORTS CLUB

清雲 栄純¹⁾

Eijun Kiyokumo

[要旨]

我が国では急速な少子高齢化の到来や複雑化するビジネスの現場におけるストレスの増大・生活習慣病の増加などの社会環境の変化による諸問題が顕著化している。これらの問題解決のための手段として、地域におけるスポーツやレクリエーションの果たす役割が重要視され、全国の市区町村に少なくとも一カ所の設立を目標に総合型地域スポーツクラブの育成に取り組んできた。しかし、約 20 年が経過した現状ではクラブ数は増加傾向にあるものの設立や運営内容に課題が多く、クラブ育成に対しての問題を指摘した事例が多くみられる。また、J リーグにおいても地域スポーツの振興をスローガンに掲げた、J リーグ百年構想の実現に向けて取り組んでいるクラブは当初ほど多く見られなくなった。このような状況下で「子供たちの居場所づくりや地域コミュニティの創造」を目的に J リーグクラブとホームタウンの住民が中心になり設立して 15 年目を迎えた地域スポーツクラブと、J リーグクラブの中でも先進して「J リーグ百年構想」の実現を目指してクラブ運営を進めて来た 2 クラブに焦点を当て検証する。また、筆者が体験した海外の事例も参考に今後の日本における総合型地域スポーツクラブの育成について考察する。

Key words : Comprehensive Sport Club、Local communities、Club House

キーワード：総合型地域スポーツクラブ、地域コミュニティ、クラブハウス

序論

総合型地域スポーツクラブ（以下：総合型）の役割とは、文部科学省が生涯スポーツ社会の実現を掲げて実施して来たスポーツ振興施策で、幅広い世代の人々が（多世代）、各自の興味関心・競技レベルに合わせて（多志向）、さまざまなスポーツに触れる（多種目）機会を提供し、地域密着のスポーツクラブを育成させる事である。これまでは、行政や地元体協の主導で普及を進めて来た地域スポーツクラブが 7 割を占め、自主的な設立は 2 割強にとどまる。この要因は 2010 年までに全国に少なくとも各市区町村に 1 カ所は総合型を育成する

ことを目標とした「スポーツ振興基本計画」の影響によるものと考えられる。クラブ育成の取り組みが始まった 1995 年から約 15 年が経過する中で、行政の政策課題として設立することが目的となつてしまい、ビジョンやミッションを持たないままのクラブが多く存在し、実態に合ったクラブ運営が行われてこなかった経緯がある。この流れを変えようとスポーツ振興法を 50 年ぶりに改正し、2011 年 6 月に成立された法律が「スポーツ基本法」である。同時期に策定された、スポーツ立国戦略の概要である目指す姿では「～すべての人々にスポーツを！スポーツの楽しみ・感動を分かち、支

1) 法政大学スポーツ健康学部

え合う社会へ」となっている。少子高齢化社会が急速に進み、健康寿命がキーワードになる近年において、学校や企業に過度に依存してきたこれまでのスポーツ振興から、住民主導によるスポーツクラブへ転換する事により地域の特徴を生かした子供から高齢者までの健康づくりや地域コミュニティの再生へと国は再び動き出した。

今研究では、ヨーロッパの総合型をモデルに地域スポーツクラブの必要性を共有して、Jリーグクラブの大宮アルディージャ（以下：大宮）と地域住民が中心になり設立したNPO法人さいたまスポーツクラブ（以下：SSC）の現状分析とJリーグ百年構想の実現に向けJリーグクラブの中でも先進して総合型に取り組んでいる湘南ベルマーレ（以下：湘南）をリサーチし、我が国の総合型の在り方を検証する。又、筆者が体験した海外の総合型スポーツクラブの事例を参考に日本における総合型育成のヒントを探る。

本論文の第1章では筆者も理事として関わり、大宮とホームタウンの住民が中心となり運営されてきたSSCのこれまでの歩みとクラブハウス建設後のクラブ運営を振り返り現状と課題を明らかにする。また、会員からのアンケート調査を基に課題解決の方策を検証する。

第2章では、Jリーグの百年構想の理念を追求してクラブ経営に取り組んでいる湘南を調査する事で、Jリーグクラブの代表的な総合型の在り方を考察する。

第3章では、日本における生涯スポーツ社会の実現に向けて、文部科学省の外郭に置かれているスポーツ庁のスポーツ振興施策である総合型の普及や育成の現状を明らかにし、課題解決のヒントを先進しているドイツやブラジルの事例を参考に、今後の日本における総合型の育成を提案する。

第4章では、我が国における総合型の育成支援や問題解決の方策のまとめとした。

2. 総合型地域スポーツクラブの現状と課題

2016年7月の文部科学省スポーツ・青少年局スポーツ振興課が公表した日本における総合型地域

スポーツクラブに関するアンケート調査結果による現状報告では、施策目標である全国の市区町村に少なくとも1か所以上に「総合型」を設置するという状況は創設準備中も含めて（Table 1）3,586クラブで充足率80.8%と毎年増加傾向にある。

また、2015年4月に公表した2014年度総合型地域スポーツクラブに関する実態調査で「総合型」の設立効果とされるアンケート結果では、地域住民のスポーツ参加機会の増加が71.2%、地域住民間の交流の活性化が67.5%、元気な高齢者の増加は53.5%と、生涯スポーツ社会の実現や地域コミュニティの醸成に寄与するなど、総合型の設立に向けての機運は高まっているデータになっている。

しかし、地域のスポーツ環境の整備は十分とは言えず（Table 2）クラブ経営の根幹である会員の確保の増大75.6%・財源の確保68.1%・指導者の確保63.4%とクラブ経営のベースに問題がある事が明らかで、7割近いクラブが厳しい経営・運営状況である。会員規模別でのクラブの割合も100人以下24.2%・101人～300人以下44.8%・301人～1,000人以下23.4パーセント・1,000人以上7.5%と会員300名以下のクラブが全体の約7割を占めているデータを見ても、収入の主要な部分を占める会員増に向けての工夫が必要になっている。その証拠に会費を徴収しているクラブは91%となっているが、平均月額767円と予算規模（総額）でも年間100万円以下のクラブが32%・1,000万円以上16.1%となっている。その中でも、（Table 3）自己財源（会費・事業費・委託費）率50%以下のクラブが半数を占め、法人格を持つクラブは18.3%と自主運営は厳しい。一方、総合型の運営で必要不可欠である指導者やクラブマネージャーの調査では1クラブあたりの指導者数の平均は19名であり、この中で資格を有している指導者が45.6%と半分以下である。また、クラブ経営の指針を示す、クラブマネージャーの保有率は52%と会員の満足度を満たす状況ではないことが想像できる。

この実態調査での課題が明らかであるようにクラブ数は増加傾向にあり、総合型の設立効果も認

Table 1. 平成 28 年総合型設置状況

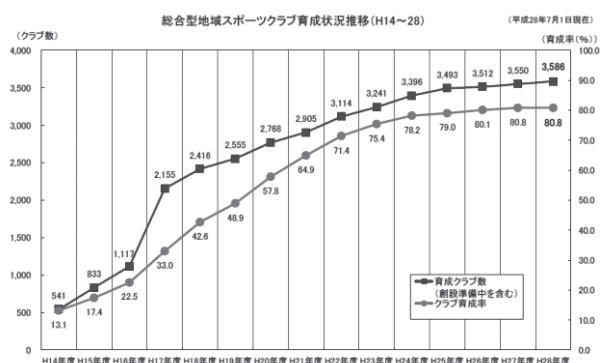


Table 2. 総合型の現在の課題

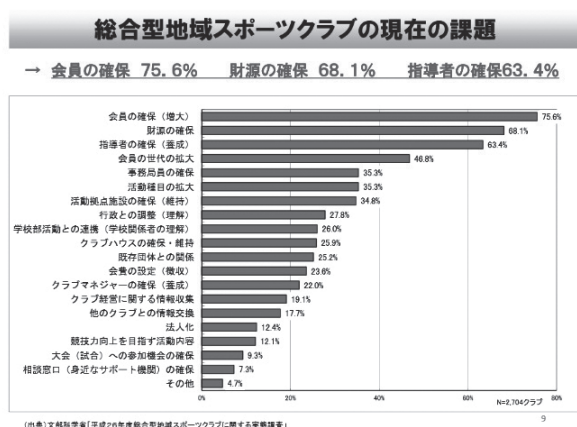
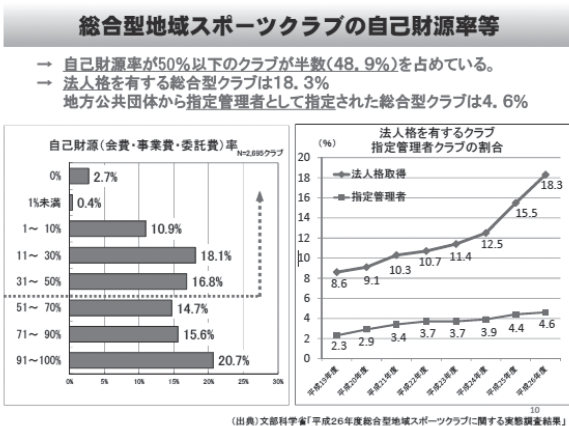


Table 3. 総合型の自己財源率



識しているが、7割以上のクラブの運営状況は厳しい状況にある。我が国の総合型の育成は文部科学省が指針を示して約20年が経過した。理想は掲げてはいるが継続した具体的なサポート体制がなく試行錯誤を繰り返している。この状況を改善す

るためには今年度で2年目を迎えたスポーツ庁が危機感を抱き、基本計画に沿った体制を築き直すことが必要である。また、クラブ側も自らの存在目的を整理して、総合型の課題解決のベースとなる地域住民への参加意識の醸成に努めるためにもクラブの役員やスタッフが現状を把握して、地方公共団体や地元企業及び地域の関係機関に働きかけ、改善に向けて行動を起こすことが求められる。

1. NPO 法人さいたまスポーツクラブのこれまでの経緯と現状

1.1 SSC 設立の経緯

筆者が2002年4月から大宮の事務所でスポンサーやサポーターの皆さん8名で続けてきた「総合型」の勉強会を発展解消して、2003年4月に地域スポーツクラブ設立準備運営委員会を15名で立ち上げた。委員会のメンバーは総合型の育成に理解や興味を抱く、大宮のスタッフや地元企業の経営者・弁護士・税理士・会計士・設計士など、埼玉青年会議所 (JC) のメンバーを中心に教員・主婦まちづくりボランティア・会社員・学生・市役所勤務など、ほとんどが地元住民である。

行政との連携は不可欠と判断した委員会は2003年9月にNPO法人を取得し、地域住民との意見交換を通じて「総合型」の啓蒙に重点を置いて活動を開始した。(Photo 1) 地域の皆さんと行政の関係者に総合型の必要性を広報する事を目的に2003年10月に開催した第一回地域説明会と講演会で

Photo 1. 第1回地域説明会及び講演会



は、地域スポーツクラブの立ち上げの4条件である①地域住民との対話の場づくり（共同性）・②クラブ立ち上げのプランづくり（計画性）・③会員制と自主運営が基本（自治制）・④地域になくてはならないクラブ（公益性）を委員会のメンバーと地域住民や行政の皆さんが共有できたことが意義深い会となった。参加者のアンケートからも地域スポーツの振興を通じてのコミュニティづくりのために総合型設立を強く希望していることが確認でき、委員会のメンバーにとっても設立のモチベーションを高めるイベントとなった。参加者は地域住民が約100名、行政からは区長・企画監・スポーツ企画課長・県スポーツ研修センター長に参加していただきSSCが認知された1日となり、委員会メンバーの背中を押した。

1.2 事業初年度

2004年4月からは地元企業の一室を無償で提供していただき、スタッフは全てボランティアで事業開始にこぎつけた。運営委員会のメンバーは7月から10月にかけて先進の総合型である愛知県半田市の「成岩スポーツクラブ」や福島県双葉町の「双葉ふれあいクラブ」など県外のクラブや埼玉県内の総合型の視察し調査を行い、現状把握に務めてきた。運営での一般管理等事業については事務局長（街づくりボランティアの主婦）の下、運営委員会のメンバーは仕事の合間や休日を利用して事務局運営に関わり、精力的に活動した。ホームページ管理運営・財源確保（バナー広告を地元企業にお願いする）・クラブパンフレット作成や行政への報告・申請・登記義務などに加え、スポーツ会場の確保や講師の手配・会計・保健の手配などの各種活動支援の他クラブの拠点として必要な武道館の指定地管理委託申請の勉強会や年間事業のまとめ報告まで、運営委員会のメンバーが分担して実行し、次年度への弾みをつけた。スポーツ種目は卓球・ミニテニス・ウォーキング・ニュースポーツ数種目・親子体操、ビリヤード・バスケットボール・グランドゴルフ・サッカーの9種目を体験型の教室で実施し、指導者はボランティアスタッフ

で対応した。文化活動種目では陶芸教室・料理教室・歌と音読・ジャズコンサートなど、地元の皆さん（女性を中心）の協力を得て実施した。また、自治会の会合や講演会を通じて総合型の説明会を継続して行ない、協力事業では区役所主催の「てくてく見沼ウォーキング」や「見沼区ふれあいフェア」などに参加してSSCのPR活動を行った。また、さいたま市で開催された「スペシャルオリンピック・トーチラン」ではコースの企画、引率、支援車の提供、活動紹介掲示、パンフレット配布、アンケート回収など積極的に地域の皆さんと交流して「総合型」の啓蒙にも力を入れた。その他では県・市主催事業にも積極的に出展してSSCのPRに力を注いだ。その結果2004年度（クラブ創設初年度）の収支での内訳は総収入（187万円）で、スポーツ教室の収入が4分の1、寄付金・バナー協賛・補助金収入が全体の4分の3を占める結果となった。事業収入が少ない理由はプログラムを体験型の低料金に設定したためである。また、支出は事務局や指導者に対しての有償ボランティア経費（30万円）を抑え、クラブのPRに必要な広告宣伝費・通信費・消耗品費（46.7万円）に経費を回すことが出来た事で予算規模は小規模ではあるが、計画通りに運営ができたことで翌年以降の運営にも可能性が広がり、メンバーのモチベーション維持に希望を持てた事業開始初年度となった。

1.3 クラブハウス建設に向けて

クラブ創設2年目の2005年4月からは文部科学省委託事業「地域子ども教室」を受託し、スポーツ種目にキッズサッカー教室を加え10種目となった。しかし、施設の安定した確保に課題があると判断した理事会と運営委員会は9月に指定管理者として地元企業とコンソーシアム（共同事業体）を組み、さいたま市に申請した。複数のコンペではあったが行政の評価を得られ2006年1月に市から大宮武道館指定管理者の指定を受け2006年4月より「SSC」の自主事業として開始した。この地域は共働き家庭が多く子供達の人口比率も高く、従来から中高齢者のスポーツ活動も活発に行われて

Photo 2. 大宮武道館



いる地域である。(Photo 2) 武道館を中心にしたスポーツ活動は地域コミュニティの活性化につながる事や、人々の心のよりどころや連帯感を取り戻すことに大きく寄与するものと確信した。また、安定した財源の確保と継続したプログラム提供するためには総合施設管理をする指定管理者として、人材・施設等の資源を有効的に活かした取り組みを実施する事が必要不可欠である事も確認できた。プログラムの内容は、子供たちを対象にした「選んで参加スポーツ広場」を開設して、卓球・ニュースポーツ・ミニテニス・ファミリーバトミントンを実施した。また、中高齢者を対象に地域住民のスポーツ・レクレーションへの参加意欲を高めることを目標に、「スポーツを、もっと身近なものへ」をテーマにスポーツライフを通じた地域コミュニティの活性化の促進に力を注いだ。その結果、2007年4月から会員の要望が強い卓球、スポーツチャンバラ、見沼健康体操教室、健康ウォーキング塾、キッズサッカー、ヨガ・エクササイズを導入し、子供からお年寄りまでが楽しめるプログラムを武道館事業の柱に据えた。このような活動が実り、設立趣旨に沿った方向での広がりが着実に確実に進歩してきた。しかし、大宮武道館は指定管理者として4年に一度の入札制度があるために、継続しての自主事業が確約されたものではない。また、隣接する人工芝の多目的広場や堀崎公園等の施設利用にも抽選制度があり安定して使用できない。このような不安定な状況を打開するために

地域のシンボルとして、事業の更なる充実・発展の為に活動拠点としてのスポーツライフやクラブライフの実現のために総合型にとって不可欠である「クラブハウス」建設の必要性が定例幹事会で発議され、建設の機運が高まった。

1.4 クラブハウス建設準備委員会発足

2007年4月に「埼玉県スポーツ振興まちづくり条例」が施行された。これを機に、指定管理者（共同事業体）として運営する武道館と近隣の公共施設を利用した事業展開だけでは会員相互の交流が不足していると判断した。この状況を解決するために、理事会では2007年5月に「クラブライフ」の充実に向けてクラブハウス建設委員会を発足させた。地域コミュニティのベースとなるクラブハウスに欠かせないラウンジ（ふれあい広場）の必要性や今以上の「スポーツライフ」の充実に向けて、これまでの種目に加えてパドル健康体操・ジュニア卓球・バトミントン・健康吹き矢を加えプログラムを15種目に拡大した。6月には通常総会を経て自治連合会や地域住民に対してクラブハウス建設地域説明会を開催し、クラブハウスの必要性を共有した。この流れを受けて10月には、さいたま市が公募した「旧堀崎給食センター跡地における総合型地域スポーツクラブ拠点づくり事業者申請書」をSSCの理事会は、さいたま市に対して提出した。

1.4.1 クラブハウス建設準備に向けてのアンケートと近隣スポーツクラブの調査

- ① 会員に対してのアンケート調査（2004年）スポーツクラブを選ぶ際重視すること。（複数回答）

1位自宅に近い81.62%・2位施設設備の充実68.77%・3位料金が安い67.08%・以下はプログラムの充実・雰囲気が良い・お風呂の順である。

- ② やってみたいスポーツ

1位水泳29%・2位フィットネス26%・3位ジョキング22%・以下はサイクリング・テニス・登山・ゴルフ・野球の順である。

③ 近隣のスポーツクラブの会費

民間 M クラブ（入会金：¥5,254、レギュラー会員：¥9,450、平日会員：¥6,300、ナイト会員¥5,775、ホリデー会員¥7,350）

民間 T クラブ（入会金：¥1,575、レギュラー会員：¥9,240、平日会員：¥7,140、ナイト会員¥4,725、ホリデー会員：¥5,250）

民間 S クラブ（入会金：¥5,250、レギュラー会員：¥10,500、平日会員：¥8,400、ナイト会員：¥7,875）

民間 J クラブ（入会金：¥5,250、レギュラー会員：¥9,975、平日会員：¥6,825）

民間女性専用クラブ（入会金：¥7,500、レギュラー会員¥5,900）

川越市の例：「E-sports」（川越公園内）

④ JR 川越駅から西へ 2.5 キロ程離れた川越水上公園内にあるクラブハウス。同公園内にはテニスコート、フットサルコート、スイミングプール等があり運動設備が充実している。

クラブハウスは（財）埼玉県公園緑地協会が指定管理者として運営を請け負い、旧レストランを改装して 2008 年 4 月 1 日オープンした。構造は 50 坪の体操用スタジオと 60 坪のマシン用スタジオがメインであり、その他シャワールーム、ロッカールーム、トイレ等が備わっている。会員は年会員また都度会員のいずれかに登録、規定の会費を払って自由に施設を利用することができる。

越谷市の例：「ときめき元気館」（県民健康福祉村内）東武線越谷駅から西へ 2.5 キロ、県民福祉村内にあるクラブハウス。周辺施設は上記川越の例と似ているがクラブハウス内プールや浴場を備えており、ハウス内設備はより充実している。運営は（財）埼玉県公園緑地協会が指定管理者として行っている。

1.4.2 さいたま市に提出したクラブハウス建設理由書の要約

① 事業の目的

建設予定のクラブハウスは、長期的展望にたっ

て実現を目指している理想的な「総合型」を達成する為に、機能的にはもちろんのこと地域のシンボリック存在としても欠かすことのできないものである。それは本事業の目的であるところの以下の目的を達成することにある。

- 1・ 青少年の健全育成を目的としたスポーツ・レクレーションや文化活動を主催する。
- 2・ 各種スポーツ・文化的プログラムやフィットネスマシンを通して地域住民の健康増進やスポーツ・運動好きを増やす。
- 3・ 地域住民のコミュニティ活動の拠点としての文化活動や各種イベントを行う。

② クラブハウスの概要

建坪 210 坪にスタジオは 60 坪で各種スポーツ・スポーツ教室の開催・地域住民集会場などに使用、フィットネス・マシンルームは 50 坪を使つての筋肉運動や有酸素運動、・トレッチなど健康の維持増進に使用する。ラウンジでは軽食レストラン&サロンや地域の小集会・小会議室・文化教室・自治会合や放課後の子供たちの居場所に使用する。その他にシャワー室、男女トイレ、ロッカー、事務室などを設置し、屋外に駐車場と駐輪場のスペースを設ける。

③ 運営計画

開館時間：平日 10 時～ 21 時・土、日祭 10 時～ 19 時

休 館 日：月曜日

会 員 制：但し、スタジオ、フィットネス・マシンルーム以外は一般も有料で利用可能

④ 目的達成のための事業内容

1・ 青少年の健全育成

地元プロサッカーチーム「大宮アルディージャ」の協賛による食育教室、夏休みの自然教室、子供とお母さんを対象としたキャンプ教室、青空の下家族でも参加できる「見沼健康ウォーキング」、子供たち向けミニコンサートを開催など、スポーツや音楽を通して自然とのふれあいを通して青少年の健全な育成を図る。また、放課後の子供達の居場所として遊び場所、仲間作り、宿題の手伝いの

場を設け、親御さん達が安心して子供達を預けられる場を提供する。

2・地域住民の健康増進

スタジオを使用して各種健康体操教室や運動を開催する。具体的にはヨガ、太極拳、エアロビック・ジャズ・フラダンス、親子エクササイズ等話題の人気メニューを多種多様に導入、広く参加を呼びかける。またや介護予防教室や脱メタボ教室の開催により元気で健康な中高年作りに貢献する。フィットネスルームにおいては各種マシンを設置して住民の健康や体力の維持・向上に貢献する。女性やお年寄りには体力に応じて使用できる油圧式サーキットマシーンを装備、全年齢層に対応する。健康管理の為に役立つ健康・体組成管理ソフトを導入し、スタッフのアドバイスも含めて利用者が自ら自分の健康状態をチェックできるようにする。スタジオやフィットネスルームを利用する若いお母さんたちには、託児室を設け、安心して運動のできる環境を整備する。

3・地域コミュニティの活動拠点

アリーナを使用して200名程度の集会が可能であり、地元自治会の集会や各種団体のイベントに利用可能である。また、いままでは近隣の公共施設を借用して毎年開催している地元住民対象の集い「見沼歌と踊りのフェスティバル」「カラオケ大会」の開催等を主催する。小会議室においては手芸、料理、外国語会話等の文化教室を開催し、住民の趣味の広がりや教養アップに貢献するとともにそこに集った地域住民同士のコミュニケーションの場を提供する。

1.5 クラブハウス建設と資金調達

理事会は「埼玉県スポーツ振興まちづくり条例」に定められた「スポーツの役割と機能」である、健康の維持増進、高齢者等の介護予防、青少年の健全育成、地域の連帯感の情勢などの実現を通して「元気な埼玉づくり」に貢献する事を再度確認し、2008年3月「地域に開かれたクラブハウス」の建設に向けての計画策定をするため建設準備委員会を理事会の中に設置した。2008年4月には、さい

Photo 3. 新築時のクラブハウス



たま市と20年間の土地賃貸借契約(定期借地契約)を締結し、同時に建設地周辺の地域住民への説明会・公聴会を行政と協働で実施した。準備委員会は計画しているクラブハウス建設には建設資金が不足していると判断し、助成金で補う事ができないか、(独)法人日本スポーツ振興センターのアドバイスを受けた。申請指導を受けた結果、2008年6月スポーツ振興くじtoto助成事業に応募し、幸いにも現地調査や計画書が認められ12月に助成の認可が下りた。この承認を受けて理事会は、クラブハウス建設基本設計・建設概算予算を定例総会で決定した。12月末にはクラブハウス基本計画(設計、資金、工事日程)最終確認をし、クラブ会員から公募していたクラブハウス名を「あすも」と決定。2009年1月鉄入れ式を行い工事着工し5月中旬完成し、5月末からのプレオープン(内覧会開催、会員募集開始)(Photo 3)6月にクラブハウスのグランドオープンを迎えた。

この機を受けて「SSC」の理念である4か条①子供たちが気軽に複数のスポーツを継続的に楽しめる場を創設し、幅広い年齢層の参加を促して地域社会のコミュニケーションの増大を図る。②指導者を育成し、個々のニーズに応じた的確な指導ができる体制を整えることで、興味や関心、技術や技能のレベルに応じたスポーツを楽しむことが出来るようにする。③プロスポーツチームや選手との交流・連携を通じて、地域の連帯感を深める。④スポーツだけではなく、文化的な面からも地域社会に貢献する事で目指すはヨーロッパ各都市に

見られるような模範的な、「総合型」の実現を目指すことを確認した。

クラブ建設費の予算は1.2億円（建築費・植栽等周辺の整備費・備品購入費・当初のランニングコスト他）となった。資金調達はスポーツ振興くじ toto 助成金 6,000 万円、2 人の理事（会社経営者）の保証による全額銀行借入 6,000 万円である。（1 年据え置き の 10 年返済で SSC の事業収入より返済する）

1.5.1 建物の概要

さいたま市からの定期借地敷地面積は 1,187.95 m² で建築面積は 686.77 m² ・緑地面積は 135.007 m² である。駐車スペースは 5 台・駐輪場は 60 台で会員や近隣の住人が徒歩や自転車を利用してクラブハウスに来ていただくことを想定して建築した。（Photo 4）内部構造はアリーナ 195.14 m² ・スタジオ 106.89 m² ・フィットネスルーム 151.97 m² ・ラウンジ 63.84 m² ・その他のスペース 227.63 m² に事務室・会議室・男女トイレ・男女更衣室・シャワールームと充実している。

1.5.2 運営計画

開館時間：平日 10 時～21 時・土、日、祝日 10 時～19 時、休館日は毎週月曜・ラ年末年始・お盆とした。

指導スタッフ：インストラクター（各プログラム事）、フィットネス（常時 3 名体制）【2 交代制で 10 名登録】

事務スタッフ：クラブマネージャー（1 名）、事務長（1 名）事務スタッフ（交代

制で常時 2～3 名）

会員収入（毎月）：正会員（¥5,250）、曜日会員（¥4,725）、シルバー会員【65 歳以上】（¥3,675）、アンダー 18 会員【高校生以下】（¥2,625）、

その他の収入：スポンサー、補助金、助成金、寄付金、その他

1.6 クラブハウス事業開始から現在までの経緯

2009 年 5 月はプレオープンフェスティバルで地域の皆さんにクラブハウスの内覧やプログラム体験を目的に無料で開放した。6 月からは会員の募集を開始し、年度内は地域の触れ合いを目的に毎月イベント（無料体験・手芸教室・クリスマス・正月・絵画・ダンス大会など）を実施した。この結果、3 月末までに（Table 4）109 プログラム（ストレッチ系 8、ピラティス系 9、ヨガ系 16、健康増進系 8、酸素系 22、武術系 13、ダンス系 9、親子 5、子供 19）を開講することが出来、3 月末までの 10 ヶ月間でクラブ会員が（Table 5）617 名（レギュラー会員 264 名、ファミリー会員 51 名、曜日会員 137 名、スクール会員 156 名、中学生 3 名）に入会していただいた。この間の広報活動は 6 月地元への折り込みチラシ 11 万部を配布、7 月無料機関紙へ 11 万 5 千部に掲載・地元折込チラシ 7 万部、9 月～12 月にかけては、自治会回覧広告・地元新聞販売店の協力を得て新聞折込チラシ 11 万 5 千部を配布した。また、スタッフの育成ではクラブマネージャー講習会・食品衛生責任者講習会・社会保険事務講習会などに派遣した。

2010 年度（2 年目）は基盤づくりの年度ととらえ、プログラムの見直しと、広報活動にも力を注いだ。2009 年度からの広報活動に加えて、クラブ会員紹介キャンペーンやクラブハウス半径 1.5 キロへの訪問販売・ポスティングを実施した。又、1 周年記念では会員間の交流を促進するためのパーティーを実施し、子供向けのイベント（ハロウィン・クリスマス・バレンタイン・レッスン発表会）に絞り地元企業からのスポンサードを得て実施した。

Photo 4. クラブハウス内部構造

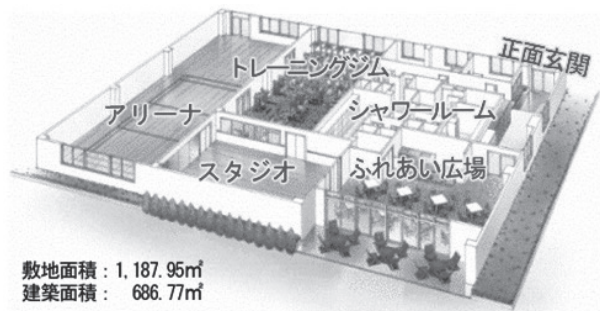
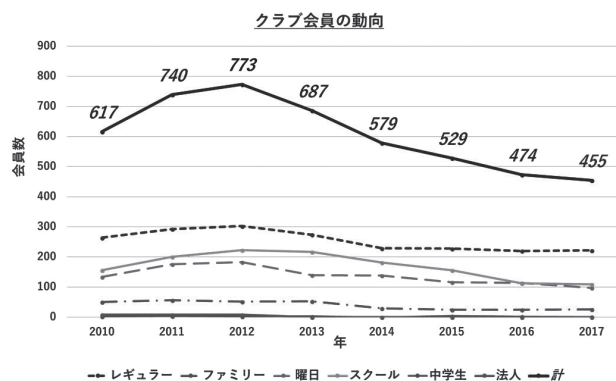


Table 4. 1 週間のプログラム数（各年度）

SSCあすも	レスズンプログラム		年度末時点							
年度	ストレッチ系	ピラティス系	ヨガ系	健康増進系	有酸素系	スポーツ・武道系	ダンス系	親子	子ども	計
2009年	8	9	16	8	22	13	9	5	19	109
2010年	6	12	15	8	19	11	11	3	20	105
2011年	8	12	15	7	18	12	9	3	25	109
2012年	8	12	15	6	17	8	12	2	28	108
2013年	6	4	9	5	15	8	10	0	24	81
2014年	10	5	9	5	13	8	8	0	24	82
2015年	9	3	7	5	9	8	6	0	18	65
2016年	10	3	8	3	10	8	5	0	12	59
2017年 10月時点	9	3	8	3	10	8	8	0	13	62

Table 5. 年度別・会員数と種別会員数



また、インストラクターの質や参加人数を精査してプログラムの見直しを行い、(Table 4) 週 105 プログラム（ストレッチ系 6、ピラティス系 12、ヨガ系 15、健康増進系 8、有酸素系 19、武道系 11、ダンス系 11、親子 3、子供 20）と参加人数の少ないプログラムをスクラップして要望が多い子供も向けプログラムを立ち上げ、3 月末の会員数は 617 名から (Table 5) 740 名（レギュラー会員 293 名、ファミリー会員 57 名、曜日会員 179 名、スクール会員 201 名、指導者会員 7 名、法人会員 9 社）に増加し、新たにインストラクター会員と法人会員が加わり地域のクラブとして本格的に動き出した年度でもある。クラブハウス事業の収支は市の補助金や toto 助成金に加え、有償ボランティアによるインストラクターフィーを抑えることができ、収益をスタッフの時給に上乗せすることができた。

2011 年度（3 年目）は約一年半の経験をもとに本格的に動き出すシーズンとなった。会員からの要望の多い子供向の種目を増やし、(Table 4) 週

109 プログラム（ストレッチ系 8、ピラティス系 12、ヨガ系 15、健康増進系 7、有酸素系 18、武道系 12、ダンス系 9、親子 3、子供 25）(Table 5) 会員は 773 名（レギュラー会員 303 名、ファミリー会員 52 名、曜日会員 183 名、スクール会員 223 名、中学生 3 名、法人会員 9 社）の会員を獲得することができた。総収入は 42,546 千円（会員収入 39,911 千円・スポンサー収入他 1,804 千円・事業収入 841 千円）で総支出が 48,537 千円（人件費 34,359 千円・維持費 2,648 千円・一般管理費 5,396 千円・地代、借入利息その他 6,134 千円）と▲ 5,991 千円になり課題を残した。その理由はプログラム増で会員数は増えたものの、有償スタッフの増員やインストラクターフィー増で人件費が膨らみクラブ経営の難しさを体験した。

2012 年度（4 年目）は前年度の教訓を生かすシーズンとなった。より良いプログラムの提供と経費節減を目標に、4 ヶ月に一度の会員アンケート調査やインストラクターの意見を聞いて、参加人数

Table 6. クラブハウス事業 収支

SSC クラブハウス事業の収支□□□□□□□単位:千円

年度	収入合計	支出合計	差額
2011 年度	42,546	48,537	-5,991
2012 年度	48,480	50,077	-1,797
2013 年度	48,044	41,010	7,034
2014 年度	43,223	35,517	7,706
2015 年度	38,519	29,123	9,396
2016 年度	39,516	28,040	11,479
2017 年度(10月)	21,636	17,592	4,044

が少なく不採算プログラムの見直しを実施した。その結果、武道系を減らし、要望の多いダンス系と子供プログラム（本来の SSC の理念でもある子供向けプログラ）にシフト変更して（Table 4）週 108 プログラム（ストレッチ系 8、ピラティス系 12、ヨガ系 15、健康増進系 6、有酸素系 17、武道系 8、ダンス系 12、親子 2、子供 28）と全体のプログラム数を減らすことなく、会員の満足度を図る事に傾注した。（Table 5）会員数は 702 名と減ってはいるが総収入は 48,280 千円（会員収入 41,963 千円・スポンサー収入他 4,935 千円・事業収入 1,382 千円）で総支出 50,077 千円（人件費 33,305 千円・維持費 3,193 千円・一般管理費 7,926 千円・地代、借入利息その他 5,653 千円）と前年度よりスポンサー収入増とスタッフとインストラクターの人件費を約 1,000 千円と前年度より削減できた。しかし、プログラム変更による用具費・広告宣伝経費などが予算を超えたことが影響して総支出が 50,077 千円となり▲ 1,797 千円を計上することになったが次年度に向けて修正する点が見えた年度ある。

2013 年度（5 年目）はクラブハウス事業の転機となる年度を迎えた。クラブ経営の基本になる資金ショートを避けるため理事である 2 人の会社経営者の協力を得て、1,000 千万円の融資を銀行から受けた。また、これから需要が見込まれると考えて少人数でも継続して開講してきたプログラムをスクラップして、子供対象のプログラムにシフト変更した。（Table 4）週 81 プログラム（ストレッチ系 6、ピラティス系 4、ヨガ系 9、健康増進系 5、有酸素系 15、武道系 8、ダンス系 10、親子 0、子供 24）を前年度より 25%減らして運営を開始した。（Table 5）会員は 579 名と前年比 123 名と減ったが、プログラムの空き時間を利用して、地域住民の要望で小学・中学生を対象とした寺子屋事業（塾）を開始（28 名が入塾）した。この結果、講師として地元住民や大学生の雇用を生むことにもつながり、設立の目的である（Photo 5）地域の子供達がクラブハウスを利用する頻度も高くなる。総収入は 48,044 千円（会員収入 34,879 千円・スポンサー収入他 5,462 千円・事業収入 3,280 千円・塾収入 5,462 千円）と会員収入は前年度比約 5,000 千円減収となったが、寺子屋事業（塾）収入が 5,462 千円となり、プログラムは 25%減と会員収入を減らす結果になったが、総収入は前年度を確保できた。総支出は 41,010 千円（人件費 28,580 千円・維持費 3,396 千円・一般管理費 4,584 千円・地代、借入利息 4,450 千円）とプログラムの見直しなどで、スタッフ・インストラクターフィーを 23,568 千円に抑えられたことに繋がり、総支出が 41,010 千円となり前年より約 9,000 千円減になり 7,034 千円の収益をクラブハウスの修繕やフィットネスマシーンの買い替えに回すことができた。

2014 年度（6 年目）は、（Table 4）週 82 プログラム（ストレッチ系 10、ピラティス系 5、ヨガ系 9、健康増進系 5、有酸素系 13、武道系 8、ダンス系 8、子供 24）と人気のストレッチ系を増やし、他のプ

Photo 5. 子供たちに人気の卓球



プログラムはインストラクターの都合で増減はあるが前年度の経験が生きた年となった。(Table 5) 会員は前年度比 529 名と 50 名減となり、クラブライフに課題を残したが、総収入では 43,223 千円(会員収入は 30,028 千円・スポンサー収入他 4,547 千円・事業収入 4,040 千円・塾収入が 4,086 千円)で総支出 35,517 千円(人件費 24,344 千円・維持費 3,174 千円・一般管理費 4,004 千円・地代、借入利息等 3,998 千円)と 7,706 千円の収益を上げる事に繋がり、備品購入や事務所改修にも回すことができたことでクラブハウス事業を軌道に乗せたシーズンにした。

2015 年度(7 年目)は、試練が待ち構えていた。順調に 2 年間続けてきた寺子屋事業(塾)を講師の手当てが十分に確保する事ができず閉塾とした。人気のプログラムでもインストラクターの都合やスタッフの住居移動があり、後任を配置する事が出来ず(Table 4) 週 65 プログラム(ストレッチ系 9、ピラティス系 3、ヨガ系 7、健康増進系 5、有酸素系 9、武道系 8、ダンス系 6、子供 18)へと大幅に減らしてスタートする事を余儀なくされた。その結果(Table 5) 会員数は 474 名と減少して、総収入は 38,589 千円(会員収入 28,306 千円・スポンサー収入他 4,489 千円・事業収入 5,206 千円)と前年度約 5,000 千円の減収になる。しかし、総支出は 29,123 千円(人件費 19,047 千円・維持費 2,558 千円・一般管理費 3,796 千円・地代他 3,722 千円)とプログラムの減少でスタッフ・インストラクターの人件費が大幅に削減できた事で 9,396 千円の 3 期続けての収益を上げ、総収入では減少したが収支を維持する事は出来た。また、プログラム減と閉塾でクラブハウスは夕方から夜にかけてのプログラムが大幅減になったが、会員のアンケート調査では前回より高くなり、インストラクターやスタッフのレベルアップが会員の満足度につながり、プログラムの見直しやスタッフの研修が今後のクラブハウス事業の軸になる事を学んだシーズンとなった。

2016 年度(8 年目)は、インストラクターの育成にも力を注ぎ(Table 4) 週 59 プログラム(スト

レッチ系 10、ピラティス系 3、ヨガ系 8、健康増進系 3、有酸素系 10、武道系 8、ダンス系 5、子供 12)と前年度からさらにプログラムの精査を行い、(Table 5) 会員数は 2016 年度末で 468 名と、プログラム数を減らしても昨年度と比較して会員数は維持することが出来た。4 ヶ月に 1 回のアンケート調査でも退会の動機もクラブやスタッフに対する不満は少なく、転勤や進学や進級によるものがほとんどである。会費の内訳(毎月税込)はレギュラー会員 221 名(5,940 円)、ファミリー会員 22 名(4,644 円)、曜日会員 103 名(4,329 円)、スクール員 123 名(4,329 円)、中学生会員 2 名(4,644 円)で総収入は 39,516 千円(会員収入 28,294 千円・スポンサー収入他 4,316 千円・事業収入 6,906 千円)と前年度とほぼ同額を確保し、総支出は 28,040 千円(人件費 18,433 千円・維持費 2,750 千円・一般管理費 3,297 千円・地代他 3,560 千円)とインストラクター・スタッフ以外の経費である維持費や一般管理費の細部にわたる経費削減が効果を発揮し 11,479 千円の収益を計上することが出来た。

今年度の 2017 年度(9 年目)は、7 ヶ月が経過した 10 月末では(Table 4) 週 62 プログラム(ストレッチ系 9、ピラティス系 3、ヨガ系 8、健康増進系 3、有酸素系 10、武道系 8、ダンス系 8、子供 13)と前年度より 3 プログラムは増えてはいるが、(Table 5) 会員数は 430 名(10 月時点)と前年度より減少傾向にある。小学生が中心(未就学も含む)となるスクール会員のプログラムが充実した結果、スクール会員増に繋がってはいるが、大人のプログラムに参加する会員数にばらつきがあり見直しが必要である。総収入は 18,947 千円(会員収入 13,679 千円・スポンサー収入他 716 千円・事業収入 4,553 千円)で総支出は 15,109 千円と、この間の収支では▲ 4,044 千円を計上しているが、これからの下半期は会員のクラブライフ満足度を今以上に充実させ、前年以上の会員を確保する事とプログラムを増やして増収につなげることがクラブハウス事業の安定経営に繋がり、今後の指針になる。そのためには 9 月に実施した会員からのアンケート調査結果を基に、更なるクラブハウス事業

の充実に向けて、SSCの幹事会と運営委員会はクラブスタッフやインストラクターとも課題を共有して、今後の取り組み計画を策定して後期に向けて実行に移していく事が必須である。

1.7 アンケート調査

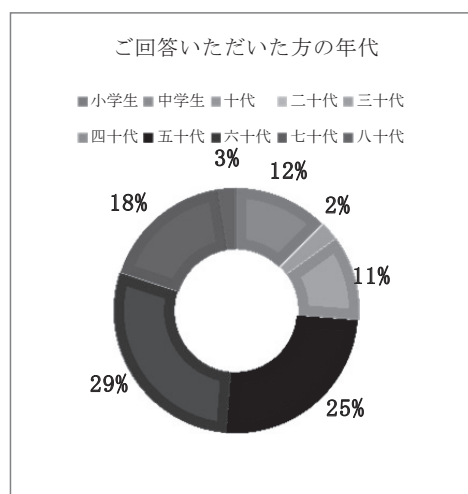
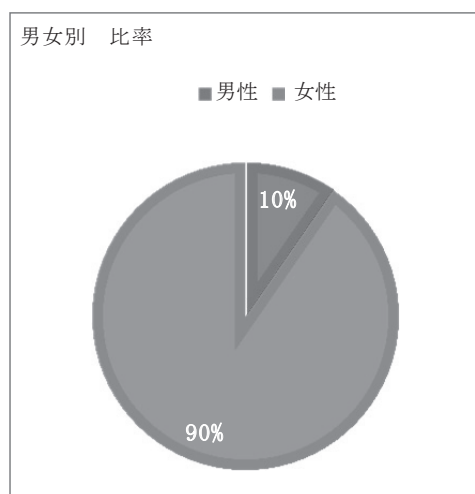
今回のアンケート調査の目的は、クラブライフの充実と会員の求めるプログラムの開発・人気の高いプログラムを週に複数回開講する事や、質の高いインストラクターの育成にある。さらに、クラブ会員数を現状（2017年10月）の週62プログラム・会員数430名を2014年度のベースである、会員数530名に回復させるための満足度調査である。そのため、定着率の低い3年未満の会員を調査対象に、10月時点での総会員数（430名）のう

ち120名からアンケート調査に協力していただいた。

回答していただいた男女比では女性が9割を占め、年代別では40歳代11%・小学生（12歳まで）が12%・50歳代25%・60歳代29%・70歳代18%と50歳代～70歳代が72%を占め、会員のほとんどが女性である。また、中学生（13歳）～30歳代の会員数が少なく、この年代の会員に向けたプログラムの充実や、インストラクター確保に取り組むことで会員増に繋がり、総合型としての機能を取り戻す機会となる。

1.8 アンケート調査結果

- ① 利用曜日：土、日曜日は午前中でレッスンプログラムが終了し、午後はスタッフの確保が



アンケート内容

【クラブハウスSSCあすも お客様アンケート】

2017年9月

当、NPO法人さいたまスポーツクラブは2003年に設立し今年で15年。クラブハウス「SSCあすも」は2009年に開設し、おかげ様で今年9年目を迎えることとなりました。

日頃ご利用いただいているお客様により一層クラブハウス「SSCあすも」を愛していただくため、アンケート調査を実施させていただきますのでご協力のほど、よろしくお願い申し上げます。

- ① 主にご利用されている曜日はいつですか？（該当する項目に○をしてください）

火 水 木 金 土 日

- ② 現在のレッスンプログラムについて（該当する項目に○をしてください）

1.満足して売る 2.まあまあ満足している 3.満足していない

（理由）

- ③ 良く参加するレッスン

（理由）

- ④ これから受けたいレッスン

（理由）

- ⑤ 現在のレッスン（プログラム）について何かありましたらお書きください

- ⑥ 施設面についてお聞きします

（良い点）

（改善してほしい点）

- ⑦ トレーニングジムはご利用されますか？（該当する項目に○をしてください）

1.よく利用している 2.少し利用している 3.ほとんど利用しない

（理由）

- ⑧ これからも「あすも」で運動を続けたいですか？（該当する項目に○をしてください）

1.続けたい 2.わからない 3.続けたくない

（理由）

- ⑨ スタッフの接客、対応について（該当する項目に○をしてください）

1.良い 2.普通 3.悪い

（理由）

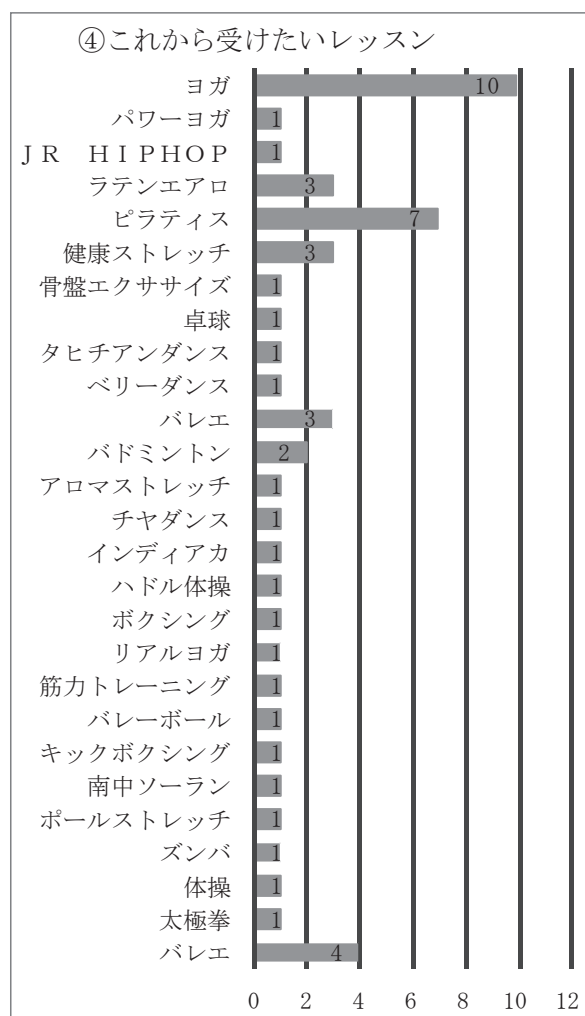
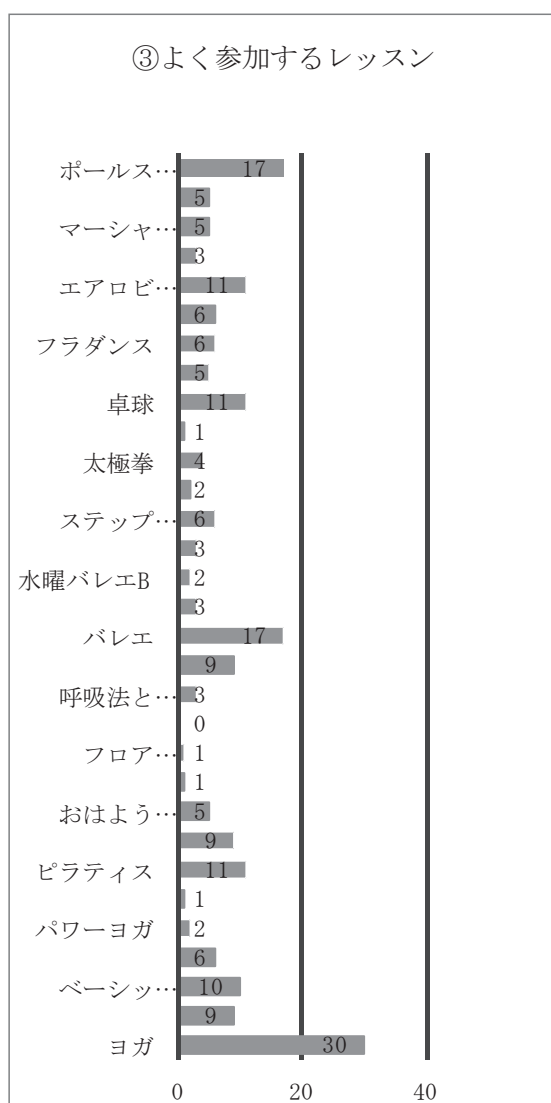
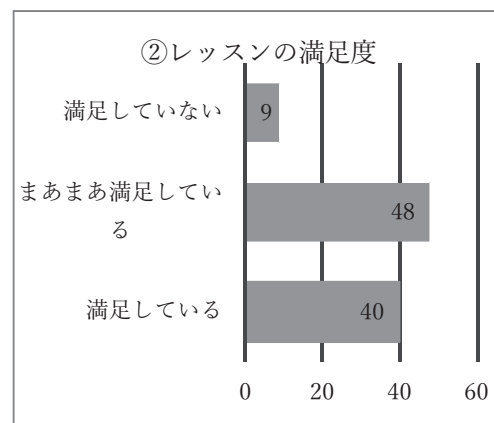
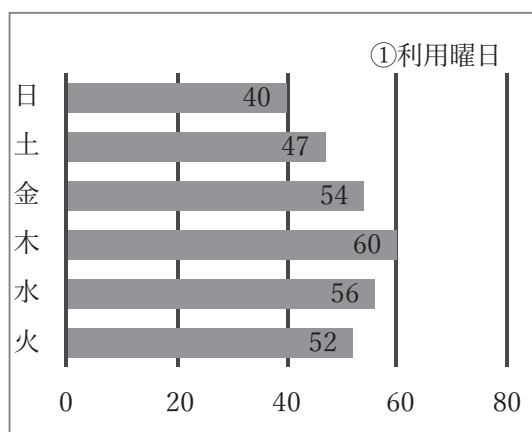
★ お名前もしくは会員番号（無記名でも結構です）

★ 年齢 才 ★性別 男 女

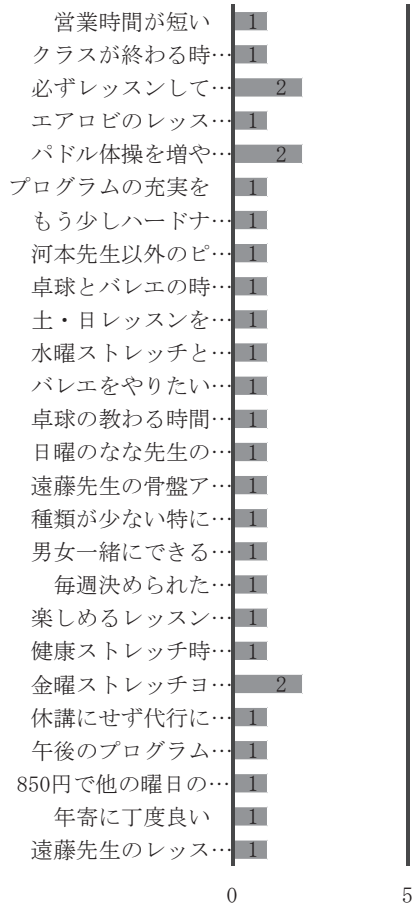
★ 会員種別（該当する項目に○をしてください）

レギュラー会員 ・ 曜日会員（土日会員含む） ・ 中学生会員

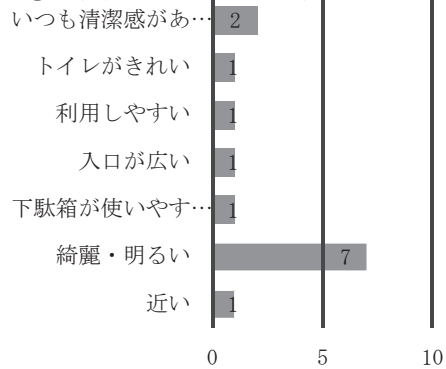
ご協力ありがとうございました。ご記入いただいたアンケート用紙はフロントスタッフにお渡しください。



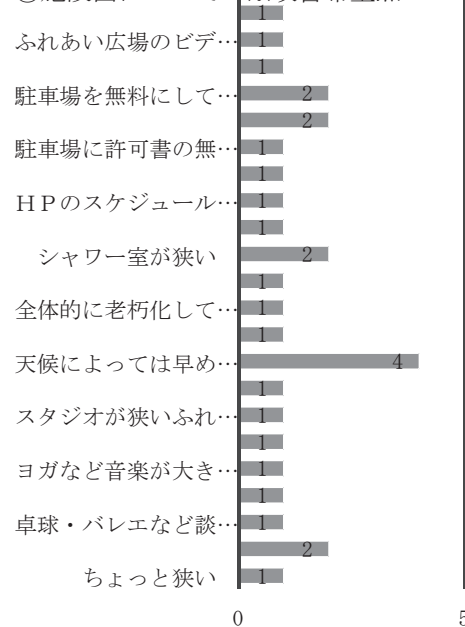
⑤現在のレッスンについての意見



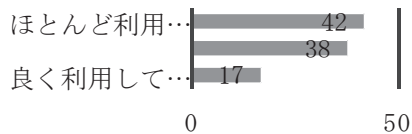
⑥施設面について ※良い点



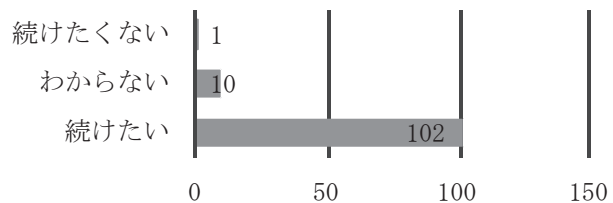
⑥施設面について ※改善希望点



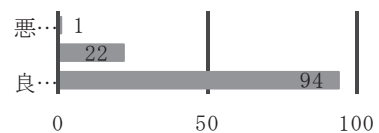
⑦トレーニングジムの利用



⑧これからも「あすも」で運動を続けたいですか



⑨スタッフの対応



できず閉館にするため利用人数は平日に比べ少ない。木曜日は20時半まで子供向けプログラムを開講しているため小学生の利用人数が多い。火・水・金は、インストラクターの確保ができないため16時半までしかプログラムを組むことができず、レッスンが終了した時点で閉館となる。(木曜日を除いた、他の曜日でも、要望の多いプログラムを開講して開館時間を長くする工夫が必要である)

- ② レッスンに対する満足度：約9割は満足している。(1割の不満足会員に対して聞き取り調査を行い、改善につなげる)
- ③ 良く参加するプログラム：ヨガ・大人のバレエ・ポールストレッチ・エアロビクスと女性会員が中心で、子供のバレエと卓球は小学生、卓球とヨガは高齢者に人気が高い。
- ④ これから受けたいレッスン：定員が満員のヨガ、ピラティス、大人のバレエ、子供のバレエとインストラクターの指導力に満足している会員が多い。
- ⑤ 現在のレッスンについての意見：レッスンについての満足度の割合は高いが、クラブハウスの営業時間が短いために、ラウンジでの交流が十分できず不都合を感じているとの意見が多い。また、良いプログラムを他の時間にも増やしてもらいたいとの声も多い。
- ⑥ 施設面：クラブハウスは清潔で明るく評判が良い反面、クラブハウスに十分なスペースがないためにプログラムが入れ替わるときに、居場所がなく不満を感じている会員が多い。(ラウンジの有効活用で不満を解消する事ができる)
- ⑦ トレーニングジムの利用：利用している会員が限られているため今後は専任のインストラクターを配置して積極的に利用促進に努める必要がある。(男性会員増に繋がる可能性がある)
- ⑧ 今後もクラブハウスで運動を続けたいか：続けたいと思う会員が多く、開場時間を延ばして会員の望むプログラムを充実させる事で、

会員増に繋がる可能性が大きい。

- ⑨ スタッフの対応について：良いと答える会員が多数を占めている。毎週のスタッフミーティングや毎月の定例会で課題について話し合いは行われているが、定期的な研修会で、今以上に充実したクラブハウスに機能させる努力が必須である。

1.9 武道館事業

クラブハウス以外の事業では、指定管理で運営している武道館を中心に10種目の自主事業が行われてきた。2017年度からは新しくピラティス教室が6月から開講し、プログラムは1回540円で行われている。ピラティスは木曜日のヨガ教室終了後には一般申し込みがない空き時間になるため、施設の時間終了まで使用できる。インナーマッスルを鍛えるため、「継続すると効果が期待できる」成果もあり、ヨガに続いて継続して行う会員が10人前後と評判は良い。(年37回)このような形で、施設の空き状況や指導者が確保できた時に実行し、定着している。また、シニア卓球教室(6回で4,500円)、バトミントン教室(6回で5,400円)、ソフトエアロ教室(1回540円)、(Photo 6) ヨガ・エクササイズ(1回864円)、シニアヨガ教室(1回756円)、生き生き健康体操教室(1回756円)、パドル健康体操(1回756円)、ノルディックウォーク教室(1回650円)、健康ウォーキング塾(1回650円)も継続して実施されている。今後も指導者が確保できればメンバーが望むプログラムを新規に実施していくことも計画している。(柔道場

Photo 6. ヨガ・エクササイズ



の使用頻度は 65%・剣道場の使用頻度は 70%) 武道館は正月と盆の 10 日間は休館になっているが、他の祝祭日も含めて無休である。2016 年度のアリーナー（体育館）の使用頻度は 90%超えて、年間施設利用者は 237,753 人と公共の近隣施設では群を抜いて使用頻度が高い。自主事業においても年間利用者数が 39,157 人と 2015 年度より 5,200 人と毎年増加傾向にある。

お客様満足のアナケート調査（アンケート総数 3 年間の合計約 3,000 枚）でもスタッフの対応が良いと答えた利用者が 96.3%になっている。その要因は受付で業務している地元の主婦を中心にしたスタッフの対応の良さにある。また、プログラムの内容やインストラクターの質が良くなったと分析している。しかし、指定管理者としての任期は 4 年間で安定して事業運営が出来ない事もネックになっている。この状況を行政（さいたま市）は十分に把握して、指定管理者の選定においてはハード面のコスト削減だけに注視するだけではなく、ソフト面であるプログラムの充実や利用頻度など、住民の施設利用の満足度にも耳を傾けて審査する必要がある。

1.10 ロケーション（拠点）と人口の推移

「SSC」の活動拠点は、さいたま市見沼区の中心にある。(Fig 1) 区役所や武道館などの公共施設(中央公園・自治会館・人工芝の多目的グラウンド)の中心にあり、東武東上線の七里駅と大和田駅の中

間に位置する。東側には蓮沼小学校・山崎公園・鎮守の森・大宮図書館・職員研修センターがあり、北側には大里中学校・幼稚園・大里東小学校・堀崎中央公園(SSCのクラブハウスが隣接)・堀崎自治会館・テニスコート・堀崎グラウンド(人工芝)があり、立地環境はアクセスも良く、スポーツ・文化振興を構築する上でも、地域コミュニティを創造するためにも、さいたま市が誇れるモデル地域であると言える。

SSCの活動拠点がある、武道館やクラブハウスが立地する見沼区の人口推移からも、SSCが設立された 2004 年と現在(2017 年 8 月)の 13 年間を比較すると、世帯数では 58,995 世帯から 71,404 世帯へと 21%も増えている。しかし、(Table 7) 人口は 152,203 人から 161,929 人と 6.4%増えてはいるが世帯数に比べて低く、一世帯の家族構成が減少している事が予測できる。年代別人口比では、この 13 年間で、20 歳未満(0 歳から 19 歳)の人口に大きな変動はないが、20 歳代(20 歳から 29 歳)は 20,430 人から 16,679 人と 18%、30 歳代(30 歳～39 歳)も 25,145 人から 19,300 人と 23%減少していて、働き盛りの若い世代が 13 年前に比較すると大幅に減少している。反面、40 歳代(40 歳～49 歳)は 19,134 人から 26,116 人と 37%増えている。この年代は一般的に男性は中間管理職でストレスが多く、女性は子育てが終わり働いている人が多い世代である。50 歳代(50 歳～59 歳)は 22,539 人から 20,295 人と 10%減ってはいるが 60 歳代(60

Fig 1. SSC の活動エリア

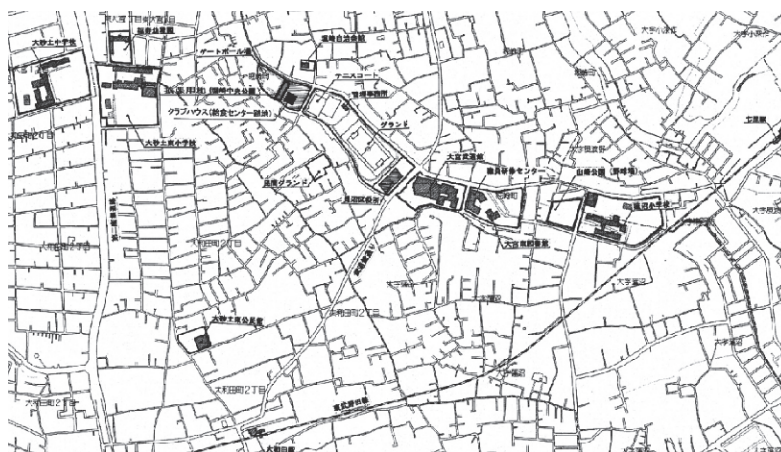
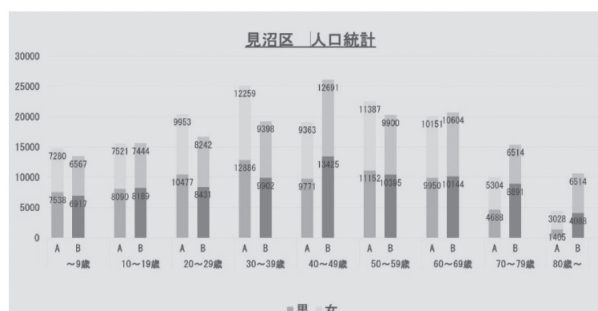


Table 7. 見沼区 A2004 年と B2017 年との人口推移



歳～69歳)は20,101名から20,748名と微増でこの2世代で人口比の25%強を占めている。健康寿命が延びていると言われている70歳代(70歳～79歳)は9,992人から19,078人と約倍増して、この地域でも日本全体が抱える急速な高齢化に向かっている。人口推移から予測して、クラブハウス事業では、子供たちのプログラムやイベントをこれまで以上に充実させて取り組む必要がある。特に中学生会員に対してのプログラムを近隣中学校と連携して継続的に開講し、教員の負担軽減や中学生は地域住民とのコミュニケーションが増えることで、学校以外で社会性を身に着ける機会を創出することにつながる。今後は40歳代から60歳代は女性向けのプログラムを中心に開講し、男性にも参加しやすい時間帯にプログラムを組み対応することが必要である。13年前と人口比で倍増している70歳以上の高齢者に対してのプログラムは精査する必要がある。有酸素系はこれまでと同様に継続する事と健康増進系は増やし、個々の体力に応じたパーソナルトレーニングを導入して健康寿命の大切さも実感してもらうためのプログラムを導入する事も検討している。

1.11 SSCの課題解決の方策

アンケート調査でも明らかのように、今後は質の高い地元出身(顔が見える)のインストラクターの養成や会員が望むプログラムを増やし、クラブハウスのオープン時間を延長する事がこれからの向けてのテーマである。地域スポーツクラブの機能と役割である、「スポーツライフ」においては、個人の目的を尊重する(目的性)・多様な運動やス

Photo 7. クラブハウス・ラウンジ



ポーツ種目を準備する(選択性)の2点は満たしつつあるが、やめないで続けるための条件を整える(継続性)・一貫指導を整える(系統性)・正しい知識を得る学習機会を提供する(学習性)・成果を試す機会を準備する(挑戦性)4点については、約半数のプログラムでインストラクターが諸事情により固定できず、今後の課題となっている。(Photo 7)「クラブライフ」においては、地域への社会貢献活動をする(公共性)・社会性を育てる地域教育の場を作る(教育性)・地域の安全環境を作る(安全性)3点は満たしているが、会員やチームの成果を称賛する(賞賛性)・応援や観戦の機会をつくる(観戦性)・会員の親睦や交流の機会を作る(社交性)3点については、同じプログラムメンバーで集まる傾向にあり、ふれあい広場(ラウンジ)を利用し、他のプログラムメンバーとの交流が少ないことが課題である。課題解決には、クラブマネージャーのスキルアップに加え、スタッフやインストラクターが交流の場を設定するなどの会員に対しての誘導も積極的に行う事も必要である。これまでは、研修期間が短いことや経験不足もあり、会員同士の交流を促す事が十分に対応できていない現状がある。スポーツ事業の基本的な進め方において物的資源・人的資源・財務的資源・情報資源の経営資源を常にPDCAサイクルでチェックすることは、スポーツ事業を行う上で不可欠である。物的資源では会員や地域住民が利用できるクラブハウスは定期借地権者として20年間

確保でき、近隣の公園や多目的広場なども使用できる環境にある。しかし、武道館を現状では指定管理者として施設を確保できてはいるが、4年ごとに入札制度があるため不安定な状況である。人的資源ではスポーツの技術やルール・マナーのなどを指導する「実技指導者」の確保はしているが、スポーツを組織化して運営し研修にあたる「組織指導者」が卓球とヨガにしかないため、今後は研修制度を設けて組織指導者を増やし、会員増につながる努力が必要である。また、指導者以外のスポーツ組織や事業運営にかかわるボランティアの量的確保や質的向上も重要な課題といえる。スポーツサービスに要する財務的資源を確保するために、設立後約8年間は行政やtotoの助成などによる公的財源で安定した経営が行われてきたが、クラブハウス完成後は公的資金がほとんど投入されていないため、会費やスポンサー料（バナー広告を含む）だけでは厳しい財務状況である。運営のベースになる資金確保のためには、アンケート調査でも明らかになったように、魅力的なプログラムで会員増につなげる事や、ふれあい広場などの有効活用で使用料・参加費・入場料などの受益者負担での考え方を浸透させる事も課題解決の方策である。また、民間や地元企業からの寄付金や広告料などの支援が減少している現状をクラブに關係する全員が共有して、クラブハウスの充実に向けてサポート体制を作ることにも急務である。情報資源ではスポーツサービスの質的側面を大きく規定する重要な資源であり、これまで以上に充実した「SSC」の会員も含めた地域住民に係る情報、経営資源に係る情報、サービス内容やサービス方法に係る情報などを発信するホームページの充実や地域の回覧板・クラブ会報の出版などを利用して計画的に発信することが必要である。

2. 湘南ベルマーレと NPO 法人湘南スポーツクラブのこれまでと現状

2.1

筆者は J リーグクラブの中でも総合型に先進して取り組んでいる「湘南」に注目した。幸いにも

2017 年 6 月に湘南の眞壁会長に 7 月には「NPO 法人 湘南スポーツクラブ」の畔柳事務局長に話を聞く機会を得た。眞壁氏は地元平塚市で、3 代続く造園建設業を営む経営者でサッカー経験はない。湘南ベルマーレの社長に就任してヨーロッパの総合型を視察した経験が理想として残り、この地での総合型の経営を実践したい気持ちが強なったという。試合会場では何度かお会いして話をする機会があったが、試合内容や選手のパフォーマンスの話が中心で総合型の話を詳細に聞くのは初めてである。湘南の前身は 1994 年に J リーグに加盟したベルマーレ平塚である。

筆頭株主のフジタ工業が経営不振で 1998 年 11 月の撤退表明を受けて、市民クラブへの移行を余儀なくされた。1999 年までの平塚市 1 市であったが、2000 年より J リーグで「広域ホームタウン制度」が認められたことを受けて、平塚市、厚木市、伊勢原市など湘南地域の 9 市 11 町へ変更し、広域から支えられるクラブを目指して「湘南ベルマーレ」に生まれ変わった。2002 年 4 月に眞壁氏が社長に就任すると、株式会社湘南ベルマーレは更なるホームタウンでの活動の充実を図るため、サッカーアカデミーの U-15 以下とサッカースクールを「NPO 法人湘南ベルマーレスポーツクラブ」（以下：NPO 法人湘南）へ移管した。（Fig 2）同じ組織の中に 2 つの法人を持つケースは J リーグクラブの中でも珍しく、親会社の撤退で経営危機に直面した経験から、株式会社の経営に影響されることなくクラブが存続するためのシステムである。サッカー部門の U-15 以下のアカデミーの活動は「NPO 法人湘南」で選手育成を行い U-18 とプロにつながる従来通りの一貫指導システムとして行われる。NPO 法人湘南は、ヨーロッパの総合型のように地元のスポーツ環境に即した多種多様なスポーツを、ホームタウンの人々に気軽に楽しめるスポーツクラブを目指して来た。2004 年よりマニフェスト 730 を毎年度の反省に基づき発表している。2016 年の VISION2016 ではサッカー部門以外では①トレーニングセンターである馬入ふれあい広場の人工芝化を行政（平塚市）の予算と補助金で 2 億 6 千万

Fig 2. 湘南ベルマーレ組織図



円をかけ実現して、一般市民はもとより、少年少女・中学校・高等学校の練習や試合にも開放して、従来の土のグラウンドより使用頻度を数倍アップさせた。(筆者が7月に訪れたときは湘南地域の中学校の大会を行っていた) ②藤沢市に専用の球技場計画、2019年のラグビーワールドカップ視野に他競技との連携を考えて取り組んでいる。③茅ヶ崎市柳島に PIF 方式でスタジアム建設予定の陸上競技場を着工し、SPC（特別目的会社）の協働事業体に参画して完成後20年間を、「総合型」として地域の強みを引き出して管理運営を行なう。④民間事業者（ららぽーと平塚）との共同事業でショッピングセンターがスポーツを通じて他の都市ではできないコラボレートを考えている。⑤リオ・オリンピック終了後2020東京大会への機運が高まる中、「湘南」や「NPO 法人湘南」から多くの若きアスリートをオリンピックに出場させたいと考えている。サッカー、ビーチバレー、トライアスロン、ロードレース、ラグビーセブンス、これらはオリンピック競技に該当する種目から一人でも多くの湘南の若いアスリートとチャンスを共有する。この挑戦は地域の人々のスポーツ参加を増加させ「総合型」である湘南ベルマーレの価値を高める大きな機会であると考えた。設立より14年間積み上げた経験は他のJリーグクラブではもちえないものであり、「この経験を地域のために使う時が来た」と総括している。又、2015年から中井町まちづくり戦略会議メンバーとして人口流入作戦と人口減回避の議論を行ってきた中で「湘南」はスポーツに親しみやすい環境で町民の健康維持や子供の育成環境の充実に運動公園等を活用する提案をした。これが採択され、今年より様々なスポーツ施策に

チャレンジしている。この提案が実績を残せばスポーツクラブの活動はさらに広がり総合型として、行政と新時代に向けた提携を進めることが出来ると考える。

VISION2017 では、1月に平塚市は厳しい財政下にもかかわらず競技場に客席400席を増設した。しかし、いつまでもホームタウンの行政に頼るだけではなく、自らが切り開くことが必要であると考え、欧州のスタジアムが民間で活路を開いたことを学び、湘南地域に行政・民間・スポーツクラブの協業でコンサートも可能な複合競技場を提案した。このような活動が後押しして、ベルマーレスポーツ評議会の賛同の下「湘南スタジアム研究会」が発足した。

理想とするスタジアムはサッカーだけではなく365日人々が集い、様々なスポーツやコンサートなどの楽しみ、レストラン・ショッピングセンターや銀行・郵便局などが併設された新しい時代の日本初の複合施設を目指したい。そのためには文科省を超えて経産省や関係各省庁にサポートしていただく国家プロジェクトになるように日本サッカー協会やJリーグにも働きかけていきたい。(眞壁会長：談)

また、総合型として地域と創り上げてきた湘南は2020年には大きな成果を出さなければならぬ。SPRINT For 2025で宣言しているように、20人のオリンピックを出すことを目標に掲げている。これは全てが選手ではなくコーチやスタッフなど東京大会にチャレンジを目指す全ての人々ある。サッカー、ビーチバレー、トライアスロン、サイクルロードレース、ラグビーセブンスなどの五輪種目だけではなく、それ以外の競技でも湘南から東京を目指すアスリートをバックアップしたいと考えている。

トレーニング施設の貸し出しやコンディショニングセンターの利用、広報の手助けなど多くの事をサポートしたいと考え、すでに、2020年に向けて各競技団体は成績の見込める選手を強化指定してメダル獲得を目指している。しかし、その枠に入れない若いアスリートがいる事も事実であり、

可能性は低いかもしれないが夢見て闘える若人をサポートする。現在、ベルマーレ・ビーチバレー・チーム、トライアスロン・チーム、フットサル・チーム、サイクルロード・チーム、ラグビーセブンス・チームがそれぞれ目標に向かって、日々活動をしている。選手は世界を目指すとともに、ホームタウンでの競技の普及にも力を注いでいて近い将来このクラブで育った選手が、世界で活躍する日が来ることを願っている。(畔柳事務局長：談)

湘南が進めている事業は、1996年2月にJリーグが宣言した百年構想にある。～スポーツで、もっと、幸せな国へ～というスローガンを掲げて、「緑の芝生に覆われたスポーツ施設や広場を作る」、「サッカーを核に様々なスポーツクラブを多角的に運営し、アスリートから生涯学習にいたるまであなたが今やりたいスポーツを楽しめる環境作りを目指す」、「スポーツを通して様々な世代の人たちが触れ合える場を提供する」この3点を目的としている。具体的には、芝生広場として一部の小学校や地域のグラウンドで天然芝の運動場を建設・整備する事やスポーツクラブの多角経営に加え、スクール事業を展開する事である。

クラブが愛される理由は、湘南が強いチームを維持する事だけに執着せず、幅広くスポーツ教室やイベントを継続して開催してきた経緯がある。健康づくり教室、小学校の駅伝大会、海岸サマーキャンプ、オーシャンスイム教室、(Photo 8) キッズ・トライアスロン教室、ビーチサッカー大会などの地域の環境を生かした活動を継続して実施している。また、これ以外のスクール活動も定期的に年間延べ約2,000回、イベント等を約1,000回実施している。これらの拠点は3市、3町で7か所の指定管理者として共同事業体を組織運営し、アスリートのみならず子供から高齢者まで運動やスポーツの楽しさを感じてもらう施策を実行している。又、地域の皆さんの健康のよりどころとしての整骨院5店舗を運営している。湘南が経営危機を脱して地域から支えられるクラブになった背景には、このように継続して百年構想の理念を実践し、誰もが気軽にスポーツを楽しめる環境が整っ

Photo 8. キッズ・トライアスロン教室



てはじめて、豊かなスポーツ文化が育成されることを証明してきたからである。

2.2 Jリーグクラブが目指す総合型の在り方を考察する

1993年にJリーグがスタートした時にはJリーグが掲げる理念が社会に新鮮な衝撃を与えた。しかし、その衝撃はすぐに共感へと変わり、10クラブでスタートしたJリーグクラブは2017年には54クラブにまでに増えた。さらに、将来的にJリーグへの参戦を目指している事を公式に表明しているクラブが2017年7月の時点で74クラブに上る。Jリーグクラブが存在しない県のうち、青森、奈良の2県にはすでにライセンスが発行されていて、残る福井、三重、滋賀、和歌山、島根、高知、宮崎の7県にもJリーグ入りをを目指すクラブが存在する。このように、この25年間でJリーグクラブを取り巻く環境は大きく変化してきた。

Jリーグクラブや目指すクラブの中には総合型を視野に入れているクラブが増えて来ているが、その姿が地域で見えているものは少数である。Jリーグがこれまで以上に百年構想の理念を浸透させるためには文部科学省や関連省庁との連携が必要である。また、Jリーグにはクラブライセンス制度に総合型の保持を明記することを提案する。湘南が経営危機を脱した背景にはクラブが地域から百年構想の理念が理解され、誰もが気軽にスポーツを楽しめる環境が整ってはじめて、豊かなスポーツ文化が育成されることを証明した。これからは、

Jクラブも百年構想の理念に沿った経営をリーグとして指導して頂きたい。『そこには緑の芝におおわれた広場やアリーナやクラブハウスがあり、誰もが、年齢・体力・技術・目的に応じて、優れたコーチの下で、好きなスポーツを楽しむ。』まさに、目標はヨーロッパに100年前から存在する総合型である。自分が住む町に「地域に根ざしたスポーツクラブ」があれば、だれもが「スポーツライフ」「クラブライフ」楽しむことが出来る。このような、理念を踏襲するクラブが増えることで、生涯スポーツの振興や子供たちの居場所・地域コミュニティの創造に寄与し、我が国の総合型の育成を推し進める事につながる。

3. 海外における総合型の体験と現状

3.1 海外での経験

筆者が「総合型」に興味を抱くきっかけは1974年5月の日本代表選手として初めてヨーロッパ遠征をしたドイツ（旧西ドイツ）での体験にさかのぼる。この遠征はテストマッチに加え、ワールドカップ観戦企画も織り込まれエキサイティングで刺激的な出来事が多く、私の心に大きなインパクトとなって残る事になる。ドイツでのワールドカップでの試合観戦やイングランド・ルーマニアのクラブチームとのトレーニングマッチでは世界のサッカーを肌で感じると同時に、スタジアムやクラブハウスでのホスピタリティーの充実は今まで経験した事のない心地良さを感じ、改めてサッカーばかりではなくスポーツ持つ力の奥深さを実感した。サッカー以外に興味を抱いた出来事はテストマッチの後、必ず行われたクラブハウスでの歓迎パーティーが印象深いものとして胸に刻まれた。特に心に刻まれた出来事はバイエルン・ホーフ・スポーツクラブ（ドイツ南部）とのトレーニングマッチ後のクラブハウスでのパーティーである。対戦チームの役員や選手ばかりでなく、クラブメンバーである子供からお年寄までが総出で、手作りの料理や地元特産のビールなどでもてなしていただいた。クラブハウス内では対戦した選手達とダーツやビリヤードで交流し、手入れの行き届いた庭

Photo 9. バイエルン ホーフからプレゼントされたビアジョッキ



ではクラブのメンバーと歌やダンスで時間を忘れて楽しんだ。私の隣に座った少年はこのクラブのユース選手で「将来は代表選手になるのが夢です。」と目を輝かせて話した。歓迎のお礼に日本代表チームのフラッグを渡すと、少年は目を輝かせて、私の手を取り両親のところに連れて行き紹介された。いつもはクラブでダンスを教えているという母親は「家族全員がこのメンバーでクラブは地域の誇りです」と話し、週2日サッカーを楽しんでいるという父親は「このクラブハウスはメンバー全員で建てました」と誇らしげに話し、(Photo 9)クラブのビアジョッキをプレゼントしてくれた。ここには地域の人たちがクラブのために献身的に尽くす地域密着のクラブライフがあることを実感でき、私は日本で経験したことのない感動を受けた。

3.2 スポーツシュレー

1974年の遠征でベースキャンプ地となったデュイスブルグ郊外にあるスポーツシュレー・ベダーウでの経験も私に大きな衝撃を与えた。東京オリンピック（1964年）を4年後に控えたサッカー日本代表が強化合宿を行った最初の場所である。白樺の林に囲まれた緑のサッカーグラウンド5面（当時）、インドアのアリーナ、研修施設、宿泊施設、それにレストラン、クラブハウス、大きな池（ボートコース）、サッカー専用スタジアム、アイススケー

ト場、森の中に作られたサイクリングコース、ジョキングコース、緑で覆われたグラウンドでは合宿中の少年たちが大きな声を出しながら動き回り、アリーナでは車椅子に乗った人たちがバスケットを楽しんでいた。

私たちの宿泊施設にはソ連（現ロシア）のボートナショナルチームと西ドイツサッカーユースチームが同宿し食堂ではさまざまな言語が飛び交っていた。隣のクラブハウス内にあるラウンジでは地域の人たちが軽食やビールを楽しみながら談笑しながらトランプやチェスなどのゲームで楽しんでいる。又、子供たちが海外の選手やスタッフと交流する光景にはこの施設の重要性を感じ、日本のスポーツ環境との大きな違いに、筆者は驚きを超えて衝撃を受けた。8年後、1982年日本代表ユースチームコーチとして再度ベダーウを訪問した。2階建ての宿泊棟が20階建てに増築され、クラブハウスは3倍の広さになっていた。又、アイスアリーナが建設され、プロサッカーチームFCデュイスブルグのスタジアムも改修されていた。その後、日本サッカー協会のスタッフとして複数回訪問する機会があったが、ドイツが統一された（Photo 10）3年後の1993年に再度訪れたときにスポーツシュレのマネージャーに詳しく案内と説明をしていただいた。

ドイツには州ごとに、このようなスポーツシュレ（シュレとは学校の意味）が全国に16箇所あり、選手の強化・育成はもちろん、地域のクラブが良い状況で運営される。

指導者の養成やクラブ運営にかかわるスタッフの研修のども行われ、様々な分野をサポートする役割を果たしている。（選手だけではなく審判・指導者・クラブ経営などの育成・強化なども行われている）

なぜ、ドイツのスポーツ環境はここまで整っているのかという質問に対しては。それは「ゴールデンプラン」とソフト面の施策である「第2の道」を両輪として推し進められてきた。「ゴールデンプラン」とはドイツオリンピック委員会が作成したスポーツ施設建設15年計画である。1960年から実

Photo 10. 1993年ベダーウ・スポーツシュレの全景



施され、それぞれの「まち」の規模に応じて、子供たちの遊び場、スポーツ広場、アリーナ、プールなどが整備されてきた。15年間に投じられた金額は150億マルクになるといわれていて連邦政府、州政府、地方公共団体が2:5:3の割合で負担した。

「第2の道」はドイツスポーツ連盟によって1959年に始められた。「第1の道」がチャンピオンを目指すエリート選手のものに対して「第2の道」は子供・婦人・壮年者から体の不自由な人など、一般大衆にスポーツする機会を与えることを目的としていた。このようにドイツでは民間のスポーツ団体がリーダーシップを発揮してスポーツライフやクラブライフを支える基盤作りを行い、それを政府や地方公共団体が財政面で支えてきた歴史がありドイツ統一後もこのシステムは踏襲されている。

3.3 ドイツ・スポーツユーゲント役員からの提言

2015年10月に日独スポーツ少年団役員交流プログラムでドイツ派遣団（ドイツのスポーツユーゲントの訪問団）が法政大学スポーツ健康学部を訪れた。学生や教員と「日独のスポーツ環境を知る」事でお互いの交流に繋がる事を目的とした訪問である。この企画をコーディネートした（公）日本体育協会地域スポーツ部に所属する富澤 佑也さん（法政大学スポーツ健康学1期生）は2013年に日本体育協会に就職して2年目からドイツとの交流の仕事に就いた。日本のスポーツ少年団はドイツのスポーツクラブをモデルにしており、ドイツとの交流が深く、毎年夏に両国の団員を派遣し合う同時交流や、秋には役員や指導者を招いて指導

Photo 11. 筆者と訪問団長のディータ・ハウク氏(右)



者交流を行い、1962 年創設以来ドイツから日本のスポーツ少年団は大きな影響を受けてきた。ドイツのスポーツユースは 9 万以上のクラブと 1,000 万人以上の会員数を誇り、地域に根差した活動において先進的である。(日本には約 3 万 2,000 の団と約 20 万人の指導者・約 70 万人の団員が登録されている) 筆者は自身のこれまでのドイツ(西ドイツを含む)での体験や 2008 年度の論文を執筆するに際し調査した内容を基に (Photo 11) 団長のディータ・ハウク氏にドイツの総合型の現状を聞いてみた。

ドイツはこれまで、国民の健康維持・増進のために多くの公園や子供からお年寄りまで楽しめる多くの遊び場・グラウンドや体育館などのスポーツ施設を創ろうと、戦後復興期のスポーツ施設建設計画として 1959 年にドイツオリンピック委員会(DOC)が「ゴールドンプラン」という計画をたて、15年の長期ビジョンの下、(Fig 3) 政府や州政府・地方公共団体がそれぞれ資金を分担し、スポーツの施設の充実を図ってきた。それと同時に、競技スポーツだけではなく、健康のためや楽しみのためのスポーツを普及させる「第2の道」を実践してきた。そして、国民全体にスポーツを呼びかけた「トリム・ムーブメント」などを展開し、多くの市民がスポーツで身体を動かすようになった。その後、現在までの組織化されたスポーツの主眼は、スポーツを市民の暮らしの中で「必要不可欠な社会の要素」として位置づけたこともあり、現在も健康スポーツの普及と競技力向上にそれぞれ

Fig 3. ドイツの国・地方行政区



力を入れている。しかし、日本同様に民間で個人を対象にしたフィットネスジムが増え、これまでのような地域のコミュニティとしてのクラブの価値が薄れてきているのも事実であると、ドイツの現状にも触れた。アドバイスとして、日本における総合型の育成は始まったばかりで、先進のドイツに学ぶことは多いと考えるが、「現状に即した日本独自の総合型クラブの普及・育成」を模索すべきであることを強調した。また、日本は 50 年以上の歴史を持つスポーツ少年団の充実や学校でのスポーツ(体育)が盛んで施設も充実しているし仲間意識も高い、指導者の問題を解決する事でスポーツの振興を図る上では良い環境にあるのではないかと思うとの感想である。また、「ドイツはクラブでのスポーツ活動が 95%以上で、子ども達の連帯を生むためにも日本の学校スポーツ(体育)に学ぶ時が来たのではないかと感じています」と付け加えた。

ドイツには、(Fig 4) 6 歳から 15 歳までの子供に 9 年間の就学義務があり、学校に関する権限はそれぞれの州にある。半日制が主流で授業は午前中で終了し、午後は家庭や地域のクラブで過ごすことが多い。しかし、近年はドイツにおいても共働きや離婚などによる片親家庭の増加し、子供の居場所や子育て支援の場所を学校に求めるようになり全日制へ移行する過渡期にあり、全日制学校への移行は着実に進んでいる。内容や運営は、州や学校によってそれぞれ特色を生かした独自の取り組みが行われていて、義務の全日制、一部義務

The chart illustrates the progression of different educational paths in Germany. The vertical axis represents age (6 to 19). The horizontal axis represents the duration of the path. The paths shown are:

- Grundschule (Basic School):** From age 6 to 10.
- Hauptschule (Junior High):** From age 10 to 14.
- Realschule (Intermediate School):** From age 10 to 15.
- Fachhochschule (University of Applied Sciences):** From age 15 to 19.
- Gymnasium (Grammar School):** From age 10 to 19.
- Universität (University):** From age 19 to 21.
- Berufsschule (Vocational School):** From age 10 to 15.
- Fachoberschule (FOS):** From age 15 to 19.
- Gesamtschule (Comprehensive School):** From age 10 to 19.
- Steiner-schule (Steiner School):** From age 10 to 19.
- Abi-Tour (University Entrance Exam Preparation):** From age 17 to 19.

帯同した、団員のドイツ・スポーツユエグント
 日本協会の（Photo 12）高橋 範子氏が笹川財団

– 25 –

2名である。2014年12月の総会でDOSBの議決機関は従来の総会と最高役員会に加え3番目の議決機関として、常務理事会が設けられた。この常務理事会は事務局の有償の職員である事務局長以下3名~5名の部長で構成され、最高役員会で任命される。実務を担当する事務局の責任者に執行部として強い権限が与えられ、最高役員会はDOSBのスポーツ政策の基本的な方針や戦略的な方針の決定と、その実現をコントロールする常務理事会の活動の監視とがその任務となる。ドイツのスポーツの運営は伝統的に名誉職の役員によって行われてきたが、最近ではスポーツをプロフェッショナルに運営するという事で、スポーツにおける有償の職員が増えている。しかし規程を変えて、有償職員に運営上の大きな権限を与えたことは画期的であるが、ボランティアの役員による運営という伝統的な原則が崩れたという憂慮の声も聞かれた。という内容である。

ドイツのスポーツクラブの環境はドイツスポーツ連盟とドイツオリンピック連盟が合併した2006年ぐらいから、地域スポーツクラブは教育改革による授業時間の増加により学校スポーツとの連携や、民間スポーツ施設のとの連携の広がりなどがある。また、州によって異なるが子供以外にも、移民や少子高齢化による人口変動や産業活動や労働環境における各種の規制緩和にともなう余暇時間・自由時間の変動で住民の広範な日常的な運動をスポーツクラブと関係づける仕方の工夫など、新しい時代に対応するためのスポーツ環境の整備が総合型を中心に求められている。このように、スポーツクラブを取り巻く環境にもいくつかの変化が起き様々な方法を駆使して新たなスポーツ振興を展開している。ディータ・ハウク氏が話したように、いずれも、住民の健康面に対するケアが重要で地域のスポーツ活動の範囲が急速に広がっていることから、今後は地域のスポーツクラブだけでは対応できないのも事実である。日常生活の中で、子供から高齢者までスポーツを楽しむ種類は広がり、その中で社会的な環境変化が進行しているのである。こうした背景の下、バイエルン州

はスポーツ連盟などのスポーツ競技推進機関との連携を進めている。

それは、新しい時代状況に対応しうるスポーツ環境の整備が総合型を中心に求められており、その課題に挑戦しつつあるといえよう。

3.4 ブラジルの総合型スポーツクラブの事例〈コリンチャンス〉

筆者が初めてブラジルを訪れて(2004年)から12年が経過した、プロサッカークラブの大宮のGMとしてブラジルのクラブとのパイプ作りと選手のリサーチを兼ねての渡伯である。その際、サンパウロ州とリオグランデ・ド・スル州を中心に多くのクラブを訪問する機会を得た。(その後も5回にわたり渡伯して小規模なクラブも含め数多くのクラブを訪れた)どのクラブも設立100年前後のクラブが多く、ほとんどが移民の手によってヨーロッパからの影響を受けて設立されたクラブである。サンパウロにはビック4いわれるサンパウロFC(1900年設立)、SEパルメイラス(1914年設立)、サントスFC(1912年設立)、そして今回紹介するSCコリンチャンス(1910年設立)である。クラブを訪問して共通した感想は、サッカーをメインにクラブの存在をアピールしているが、それ以外に複数の種目があり(多種目)、子供からお年寄りまでが会員となり(多世代)、トップアスリートからスポーツに限らず文化的な活動を楽しむ会員(多志向)で構成され地域のコミュニティとしての機

Photo 13. コリンチャンス クラブハウス前にて(筆者)



能を整えていた。

(Photo 13) 筆者が2014年7月に訪問した総合スポーツクラブであるSC コリンチャンス (Sport Club Corinthians Paulista) はサッカーの強豪チームを保有しているが、ヨーロッパで訪れたクラブ以上に地元になくなくてはならないクラブとして地域に根付いていた。

2日間にわたり、クラブスタッフに詳細に案内していただいた。SC コリンチャンスは1910年、ランプの下で5人の作業員がサッカーチームを作ろうという発想で誕生した。ソシオ制度(クラブ会員制度)が充実していて、現在の会員数は約1万5千人で、会員はすべての施設を思う存分楽しめる。(Photo 14) 総合型としてサンパウロ市内サン・ジョルジュ通り777番にあり、敷地面積は16万2千㎡(東京ドームの約3.5倍)で一つの町が入っているような環境である。

敷地には数々の建物があり、複数のスポーツが楽しめる緑豊かな公園形式になっている。クラブの歴史を体験(見学)できる5階建てのオフィースビルや屋根付きの多目的アリーナは4,000人収容可能(1,800㎡)で数々のイベントを開催できる。円形劇場は400名が座って観戦できる施設では毎日アトラクションが開催される。(一週間分のスケジュールが表示)その他にも550名収容可能なレ

Photo 14. イラストで描かれた SC コリンチャンスの全景



ストランは水上施設(プール等)が一望でき、セルフメニューや数多くのセットメニューも用意されていた。500名収容のレストラン・選手専用のレストランや軽食(コーヒーハウス)・ピザ屋・アイスクリーム屋も有り、食に対する充実ぶりにも驚かされた。その他にも子供向けの遊び場やバーベキュー場、他の建屋にはサウナ、美容室、足専用のクリニック、エステサロンもある。緊急時の医療施設も完備して、ミサが開催できる教会も敷地内にあり一つの町を形成している。又、地上スポーツエリアには体育館2か所を所有し、メインは9,000人収容可能でスポーツの公式戦やイベント数多く開催しているという。一方の1,500人収容可能で多目的広場としても使われていた。テニスコートは9面ありインストラクターによる個人レッスンも様々な時間で習うことができる。又、サンパウロ州のテニス大会や公式戦の会場としても使われている。トレーニングジムも充実していて、ヨガ教室やボクシング、体操、ブラジルの格闘技であるカポエイラ、ダンスが行える。その他、数々のフットサルコート、バスケットボールコート、バレーボールコートもある。サッカーでは珍しい7人制のコートがありその隣には人工芝のサッカーコート2面を有している。他のスポーツ部門では、柔道、テコンドウ、フットサル、バスケットボール、サッカー、アメリカンフットボール、テニスの教室があり初心者から熟練者までのコースがあり、問い合わせが多いと聞く。

水上スポーツ施設も充実していた。3万㎡の広さでウォータースライダー、公式プール、飛び込み台プール、波プールがある。プールを楽しむだけでなく、体を休めたり日焼けをしたりしてレジャー施設としても利用されている。3,000人が観戦できるスタンドもあり会員だけではなくブラジルのトップクラスの水泳選手を見ることが出来る。数々のレジャー施設では多世代にわたり楽しめる場所で、特に夏場には多くのイベントを用意して夏を満喫できる施設となっている。又、屋外のプール施設以外にも室内プールが2か所(温水プール)を所有し、エアロビクスや水泳教室も盛んに行わ

Photo 15. アイルトン・セナのヘルメット



れている。(6ヶ月の子どもから参加できる)クラブのシンボルはプロサッカーチームだけではなく、バスケットボールや水泳のブラジル代表選手をはじめ(Photo 15)世界のモータスポーツをけん引したF1レーサーで不慮の事故で亡くなったアイルトン・セナもクラブ会員であったことがメンバーの誇りでもある。(クラブの中庭にヘルメットが誇らしく置かれている)

この総合型の運営は(Table 8) ソシオ会員の会費(個人会員・家族会員)がベースで物価水準を考えると、高い料金設定になって上がっているが、扶養制度が充実している事と、地域コミュニティが確立されていることもあり、住民の不満はないと言う。それは、プロサッカーチームからの収益の一部やスポンサー・州の補助金・各種団体の助成金など地域住民に対してのサポート体制が充実して運営されて財政的に恵まれているからでもある。また、年中無休でオープン出来ている理由は

Table 8. コリンチャンス・会員料金表

ソシオ会員(1レアル: 35円)

個人会員(年間)	家族会員(年間)	扶養制度	必要書類
<ul style="list-style-type: none"> 一括: 800 レアル 分割: 990 レアル 毎月の管理費: 90 レアル 健康診断: 10 レアル(3か月間有効) 	<ul style="list-style-type: none"> 一括: 1100 レアル 分割: 1350 レアル 健康診断: 10 レアル(3か月間有効)1人につき 	<ul style="list-style-type: none"> 会員が18歳未満 会員が24歳までで在学中 母、義母が未亡人か離婚が成立している人が対象 	<ul style="list-style-type: none"> 身分証明書 結婚証明書 子供の出生証明書、身分証明書 母、義母が未亡人か離婚されているかの証明書 住民票・犯罪履歴書・選挙権

営業時間	問い合わせ時間
月曜日: 8時~23時	土日、祝日と月曜日: 8時~16時30分
火曜日~金曜日: 6時~23時	火曜日~金曜日: 8時~20時30分
土曜日: 6時~20時	
日曜日、祝日: 6時~19時	

運営にボランティアスタッフが数多く登録されているためであり、地域になくはないクラブになっている。このクラブは、Jリーグクラブで先進している湘南が描いている総合型とオーバーラップするものがあり、今後は日本サッカー協会やJリーグも参考にする必要がある。

4. おわりに

本研究でも明らかになったように、我が国における総合型の育成は、掲げている目指す姿とは大きな開きがある。その差を埋めるためには、地方公共団体と地域住民の連携や協力体制が整える事が必要である。しかし、このような条件が整わないまま設立され、運営されている現実があり実態が伴わないケースが多くみられる。ドイツでは国や州が主導権を握り、行政側が人的・財政的支援を約束し、地元企業や住民が積極的に関わることで、総合型の育成体制が構築されている。又、ブラジルにおいてもクラブの存在が地域の誇りであると感じている会員が多いと聞く。その背景には、行政のサポート体制や助成制度が充実して、ソシオ会員やボランティアスタッフとして住民が積極的にクラブ運営に関わっているからである。筆者が体験した両国(ドイツ、ブラジル)は総合型の歴史が100年近くあり、何世代かに渡り継続して育成され構築されたものである。このような海外の事例を参考に、我が国でも地域の環境に応じた独自の方法による総合型の育成が望まれる。少子高齢化や人口の都市集中と地方の過疎化が急速に進む現状で、地域の環境に即した育成を進めることが必須である。生涯スポーツの振興は国の責務として、地方自治体とも連携して本腰を入れて取り組む時が来たのではないかと考える。

SSCは国内では例を見ない住民主導(建設費の半額はtotoの助成金)でクラブハウスを所有し、土地は公園の一角(210坪)を、さいたま市から20年の定期借地(毎月20万円の借地料金)で事業展開をしている。最初の4年間は会費収入とスポンサー収入だけでは資金的に厳しい運営状況ではあったが、行政のサポートやtotoからの助成が

あり、不採算のプログラムでもあえて開講して会員（住民）の声に答えて来た。しかし、5年目からは行政やtotoなどの人的・財政的支援がなくなり、プログラムを精査（整理）して、理事会のメンバーを中心にスポンサー収入（寄付金を含む）による財源の確保を続けながら厳しい経営を続けてきた。

この状況の改善する方策として、アンケートによる満足度調査を行う事でプログラムの見直しやスタッフの意識改革などに反映させることで、新規会員の獲得や退会防止策につなげ財政の安定を目指してきた。その結果、プログラム数はピーク時の週109から62と約40%減少し、会員数はピーク時の773名から430名と約45%減少した。このような状況にスタッフや会員からも危機感を抱く声が聞こえたが、クラブハウス事業の不採算プログラムを整理した事でスタッフやインストラクターの経費削減につながり、月次では収益を上げることができるよう改善されてきた。しかし、会員数が減少したため、クラブハウスの稼働率が低下し、クラブライフの充実に向けて理事会とクラブスタッフは、その改善策を打ち出した。

9月に実施した会員へのアンケート調査を基に、現状（10月時点）のプログラム数週62・会員数430人を、運営体制を強化するために地元自治会や地元企業と協力して2018年度末までにプログラム数を週90に会員数を530名と2014年度のベースに戻すことを目標に掲げ、1年半かけて達成に向けて取り組んでいる。（安定経営の目安）

また、武道館を指定管理者（共同事業体）として運営している自主事業では、空き時間を利用したプログラムが充実しているため、利用者数も増えて地域住民からの評判は良い。しかし、4年に一度の競争入札があるため、安定した事業展開が出来ない状況にある。この問題解決の方策としては、行政が体育施設等を指定管理者として公募する場合は、その地域で活動しているスポーツNPO法人とコンソーシアムを組むことを条件にすることで、総合型の育成支援につながる。（このような現状をSSCが行政の担当セクションに働きかけて

共有することで改善に繋がることを期待している。） また、行政側も市内の総合型を定期的にチェックすることで現状の課題を常に把握することで、サポート体制を構築する事も総合型の育成の改善に繋がると考える。

湘南においては、プロサッカーチーム（U-18を含む）を株式会社湘南ベルマーレでサッカーの育成部門（U-15～10）とビーチバレーをはじめ、サッカー以外のスポーツ部門やスクール・イベント事業はNPO法人湘南ベルマーレスポーツクラブで運営している。2つの法人を組織内に保有することにより、トップチームの収益や強弱に左右されることなくクラブが存続できる事がホームタウンに認知された。取り組みを開始して約15年が経過する中で、住民が望むスポーツや文化活動を様々なレベルで行う事で、住民から支持されるクラブとして行政との連携も良くなり、その輪を広げ地域社会の活性化につなげていくことを証明した。他のJリーグクラブもそれぞれのホームタウンの置かれている環境でクラブの価値を高めようとはしているが、多くのJクラブは総合型への転換が進まず、サッカーの育成や強化に集中せざるを得ない現状である。このような状況を打破するためにも、湘南の事例を参考に自らの存在目的を整理し、百年構想の理念に沿った総合型としてのクラブ経営に切り替える必要がある。Jリーグも総合型を積極的に進めようとして取り組んでいるJクラブに対しては、その進捗状況に応じて人的・物的・金銭的サポートを計画的に実行に移す事で我が国における、総合型の育成モデルケースを示すことに繋がる可能性がある。

我が国では約20年前に生涯スポーツ社会の実現を目標に、総合型の育成に取り組んでから現在まで創設準備中も含め全国に約3,600クラブが誕生した。しかし、経営的にみると年間予算100万円未満のクラブが三分の一以上を占め、自主財源比率50%以下のクラブも半数を超えるなど、クラブ運営は多くの問題を抱えている。市区町村の補助金などの財政支援や人的支援はほとんどなく、今後どこまで期待できるのかという不安を生んでい

る。また、toto の助成金は 2014 年度に 17 億 8000 万円となり 2 年前から半減しているだけでなく、文部科学省の総合型クラブ関連予算の削減や日本体育協会への委託事業も打ち切れ厳しい環境にある。

これは「地域の実情に合ったクラブを」という名目の下、手本になるモデルも示さず、現場に任せてきた結果である。スポーツ庁が誕生して 2 年が経過した。スポーツ行政の効率化や一本化がねらいではあるが、まだ成果が見えず存在感が薄い。取り組むことはたくさんある。2017 年 3 月策定の第 2 期スポーツ基本計画にも総合型の充実が明記されている。スポーツ庁も危機感を抱き、基本計画に沿って体制を築きなおす考えだ。

すべての都道府県に支援の窓口を設け、指導者の確保や組織の運営のノウハウの伝授などを進める事が必要不可欠である。そのためには、ドイツのスポーツシューレの役割にあたる、広域スポーツセンターの活性化と有効活用である。全国 47 都道府県すべてに設置されている（全国に 61 ヲ所設置済）ので、センター域内にある総合型の状況を常に把握することは可能である。問題解決には創設や育成に関する支援、クラブマネージャーや指導者の育成支援など多岐にわたるが、地方公共団体が課題を共有してサポート体制づくりをする必要がある。また、総合型と公立中高等学校との連携を模索することも考えられる。スポーツ庁の調査によると運動部活動の顧問で、特に中学校教員の 5 割は学校業務と部活動の両立に限界を感じている。中学校内に総合型の機能を持たせることにより、教員の負担軽減と中学生にとっても地域住民との触れ合いの場が増えることにより、地域コミュニティの構築にもつながる。

大切なのはクラブ側も設立目的を整理する必要がある。総合型に期待されるものは学校や部活動との連携・子育て支援・健康づくり・介護予防などさまざまで、網羅する事は難しいが存在意義を地域住民と共有する努力が必要である。会員は入会する事で、どのようなメリットがあるのか考える。そのためには行政に全面的に依存するのでは

なく、住民主導の体制づくりとクラブ経営を計画する事が重要である。存在目的を整理し地域住民への参加意識の醸成や運営資金や人材(ボランティアを含む)の確保などを計画的に実施して行くことが不可欠である。

このように、総合型が牽引して住民が望むスポーツや文化活動を様々なレベルで行い、その輪を広げていくことで地域社会の活性化につなげていくことが理想である。そのためにも行政や地元企業などの支援体制を整備して、住民主導で地域に即した総合型の理想的な姿を実現するためにトライ・アン・ドエラーを重ねながら、一步一步進むことが求められる。今、論文が我が国における総合型の育成に一石を投じ、多くの住民がスポーツや文化活動を気軽に楽しめる環境の整備につながれば嬉しい。

参考文献と資料

- : 特定非営利法人さいたまスポーツクラブ 通常総会資料
- : 特定非営利法人さいたまスポーツクラブ 理事会報告書
- : 特定非営利法人さいたまスポーツクラブ 運営委員会報告書
- : 2017 湘南ベルマーレ イヤーブック
- : SHONAN Bellmore SPIRIT Book
- : 湘南ベルマーレスポーツクラブホームページ
- : 湘南を楽しくするフリーマガジン「MARE SHONAN」
- : 朝日新聞朝刊 社説(2017年10月28日) スポーツ庁2年 存在意義が問われる
- : 文部科学省(ホームページ)・総合型地域スポーツクラブ育成マニュアル
- : 日本スポーツ振興センター(ホームページ)・広域スポーツセンター
- : スポーツ庁ホームページ
- : 文部科学省スポーツ・青少年局スポーツ課(総合型地域スポーツクラブの現状と課題)
- : ドイツ・デュッセルドル市におけるスポーツ振興と総合型地域スポーツクラブの現状中野 元

氏 著

- : 笹川財団の国際情報 (sport news Germany) ドイツスポーツ便り 1
- : 社団法人日本プロサッカーリーグ『Jリーグ百年構想』
- : 特定非営利法人さいたまスポーツクラブ 通常総会資料
- : 法政大学体育・スポーツ研究センター紀要 第26号 2008年3月 P1～P13 総合型地域スポーツクラブの調査研究【1】清雲 栄純
- : 法政大学体育・スポーツ研究センター紀要 第27号 2009年3月 P47～P64 総合型地域スポーツクラブの調査研究【2】清雲 栄純
- : 法政大学スポーツ健康学研究 創刊号 2010年3月「原著論文」P15～P23 総合型地域スポーツクラブの調査・研究 清雲栄純

(本稿は、2017年度法政大学国内研究員制度による研究成果である。)